

**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO PARA
MICROEMPRESARIOS_CONVENIO FUNDACIÓN CARVAJAL**

STIVEN VERA FLÓREZ

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

**ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO PARA
MICROEMPRESARIOS_CONVENIO FUNDACIÓN CARVAJAL**

STIVEN VERA FLÓREZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

Director

JOAQUÍN GUEVARA HURTADO

Administrador de Empresas y Psicólogo

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2009

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas

JOAQUIN GUEVARA

Director trabajo de grado

BEATRIZ AGUDELO

Jurado

MARIA E. TORRES

Jurado

Santiago de Cali, 17 de Julio de 2009

A Dios, por darme la vida, sabiduría y protección.

A mis padres y hermanos por el apoyo brindado y darme el calor de una familia.

A Whyna Helen Vergara, por su amor, compañía, por haberme apoyado y enseñado muchas cosas en mi vida.

A mi hija Ana Sofía por ser el motor de mi vida.

Stiven Vera

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis más sinceros agradecimientos a:

La Universidad Autónoma de Occidente por haberme educado y formado como un profesional íntegro.

A los profesores Juan Pablo Sinisterra, Diego Franco, Ángela Beltrán, María Eugenia Torres, Abdul Cañas, Joaquín Guevara, Marco Antonio Triana, Jairo Quesada por sus lecciones y a toda la comunidad de profesores.

A la Fundación Carvajal y a Gina Caicedo por haberme dado la oportunidad de formarme como un consultor de pequeñas empresas.

A José Delgado, Nancy Manyoma y Harold Muñoz, mis empresarios, que me brindaron sus experiencias, logros y obstáculos para la creación de empresas.

CONTENIDO	PAG
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 Formulación del problema	17
2. OBJETIVOS	18
2.1 Objetivo general	18
2.2 Objetivos específicos	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 MARCO TEÓRICO	20
4.1.1 Clasificación empresarial	20
4.1.2 Principales sectores	21
4.1.3 Número de establecimientos	21
4.1.4 Proceso administrativo	22
4.1.5 Mezcla de mercadeo	23
4.2. MARCO CONCEPTUAL	25
4.2.1 Actividad económica	25
4.2.2 Producción	25
4.2.3 Servicio	25
4.2.4 Balance general	25
4.2.5 Estado de resultados	26
4.3 MARCO CONTEXTUAL	26
4.3.1 Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	26
4.3.2 Quesera Raffat	27
4.3.3 Taller Harold Motos	28
5. METODOLOGÍA	29

5.1. Tipo de investigación	29
5.2. Diseño metodológico	29
6. ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO PARA LAS MICROEMPRESAS	31
6.1 Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	31
6.1.1 Análisis del sector comercio avícola	31
6.1.2 Información general de la empresa	33
6.1.2.1 Análisis DOFA	37
6.1.3 Diagnóstico del área administrativa de la microempresa	39
6.1.4 Área legal y de contratación de la empresa	47
6.1.5 Análisis de costos	51
6.1.6 Contabilidad y análisis financiero	59
6.1.7 Diagnóstico del área de Mercadeo	61
6.2 Quesera Raffat	68
6.2.1 Análisis del sector lácteo en Colombia.	68
6.2.2 Información general de la empresa	72
6.2.2.1 Análisis DOFA	75
6.2.3 Área administrativa de la empresa	76
6.2.4 Área legal y de contratación de la empresa	78
6.2.5 Análisis de costos	79
6.2.6 Contabilidad y análisis financiero	85
6.2.7 Diagnóstico del área de Mercadeo	92
6.2.8 Proyecto de inversión	98
6.3 TALLER HAROLD MOTOS	101
6.3.1 Análisis del sector	101
6.3.2 Datos generales de la empresa	102
6.3.3 Área administrativa de la empresa	105
6.3.4 Área legal y de contratación de la empresa	106

6.3.5 Análisis de Costos	08
6.3.6 Contabilidad y análisis financiero	113
6.3.7 Diagnóstico del área de Mercadeo	120
7. CONCLUSIONES	126
8. RECOMENDACIONES	128
BIBLIOGRAFIA	129

LISTA DE TABLAS

	PAG
Tabla 1. Microestablecimientos y empleo	22
Tabla 2. Consumo per. Cápita de pollo en el mundo	32
Tabla 3. Análisis DOFA Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	37
Tabla 4. Análisis costo-beneficio Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	45
Tabla 5. Personal inicial Comercializadora y Avícola el Gran Pollo	47
Tabla 6. Personal actual Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	48
Tabla 7. Sueldo del empresario Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	52
Tabla 8. Nómina de empleados Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	53
Tabla 9. Costos fijos en el mes Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	53
Tabla 10. Punto de equilibrio Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	54
Tabla 11. Punto de equilibrio con utilidad deseada Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	54
Tabla 12. Estudio de costos Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	55
Tabla 13. Gastos administrativos actuales Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	56
Tabla 14. Punto de equilibrio actual Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	56
Tabla 15. Punto de equilibrio con utilidad deseada actual Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	57
Tabla 16. Balance general inicial Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	59
Tabla 17. Indicadores financieros Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	60
Tabla 18. Mercado objetivo y clientes Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	62
Tabla 19. Análisis de la competencia comercializadora y avícola El Gran Pollo	63

Tabla 20. Comportamiento actual de las ventas comercializadora y Avícola	
El Gran pollo	64
Tabla 21. Portafolio de productos de las principales empresas de productos	
Lácteos en Colombia	72
Tabla 22. Análisis DOFA Quesera Raffat	75
Tabla 23. Cuadro de personal Quesera Raffat	78
Tabla 24. Margen de contribución producto Quesera Raffat	80
Tabla 25. Inventario de activos fijos Quesera Raffat	81
Tabla 26. Sueldo del empresario Quesera Raffat	81
Tabla 27. Gastos administrativos Quesera Raffat	82
Tabla 28. Punto de equilibrio actual Quesera Raffat	82
Tabla 29. Punto de equilibrio con utilidad deseada Quesera Raffat	82
Tabla 30. Estudio de costos Quesera Raffat	83
Tabla 31. Balance General Inicial-Final Quesera Raffat.	86
Tabla 32. Cruce de estados financieros vs. Estado de ganancias y pérdidas	
Del periodo Quesera Raffat	87
Tabla 33. Análisis financiero Quesera Raffat	90
Tabla 34. Tendencia de las ventas Quesera Raffat	92
Tabla 35. Características del producto Quesera Raffat	94
Tabla 36. Análisis comparativo de la competencia Quesera Raffat	96
Tabla 37. Monto de la inversión Quesera Raffat	100
Tabla 38. Comercio, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes, Piezas y Accesorios	101
Tabla 39. Análisis DOFA Taller Harold Motos	104
Tabla 40. Cuadro de personal Taller Harold Motos	107
Tabla 41. Sueldo del empresario Taller Harold Motos	110

Tabla 42. Punto de equilibrio Taller Harold Motos	111
Tabla 43. Punto de equilibrio con utilidad deseada Taller Harold Motos	112
Tabla 44. Estudio de costos Taller Harold Motos	112
Tabla 45. Balance General Inicial-Final Tallero Harold Motos	114
Tabla 46. Cruce de estados financieros por costos vs. Estado de ganancias o Pérdidas Taller Harold Motos	115
Tabla 47. Análisis financiero	118
Tabla 48. Tendencia de las ventas Taller Harold Motos	121
Tabla 49. Análisis de la competencia	124

LISTA DE FIGURAS

	PAG
Figura 1. Ubicación de la comuna 15 de la ciudad de Cali	28
Figura 2. Localización geográfica de granjas y planteles avícolas por sistema De producción	31
Figura 3. Consumo per cápita de pollo en Colombia	33
Figura 4. Ubicación de la empresa Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	34
Figura 5. Primer local Distribuidora y Avícola El Gran Pollo	38
Figura 6. Segundo local Distribuidora y Avícola El Gran Pollo	38
Figura 7. Local actual Distribuidora y Avícola El Gran Pollo	39
Figura 8. Organigrama inicial Distribuidora y Avícola El Gran Pollo	41
Figura 9. Organigrama actual Distribuidora y Avícola El Gran Pollo	42
Figura 10. Cuarto Frío	46
Figura 11. Camioneta Chana	46
Figura 12. Margen de contribución – costo variable Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	51
Figura 13. Inventario de activos fijos Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	52
Figura 14. Canal de distribución Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	65
Figura 15. Productos que distribuye Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	65
Figura 16. Tarjeta de presentación Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	67
Figura 17. Diseño para el top of mind de Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	67
Figura 18. Proceso de elaboración del queso	69

Figura 19. Principales empresas productoras de leche y sus derivados en Colombia	70
Figura 20. Principales empresas procesadoras de leche en Colombia	71
Figura 21. Ubicación de la empresa Quesera Raffat	73
Figura 22. Lugar provisional de almacenamiento de producto Quesera Raffat	74
Figura 23. Organigrama Quesera Raffat	77
Figura 24. Margen de contribución del producto Quesera Raffat	79
Figura 25. Enfriadores sugeridos para Quesera Raffat	84
Figura 26. Ventas promedio mes Quesera Raffat	88
Figura 27. Costos variables Quesera Raffat	88
Figura 28. Margen de contribución Quesera Raffat	89
Figura 29. Gastos administrativos Quesera Raffat	89
Figura 30. Utilidad Quesera Raffat	90
Figura 31. Producto comercializado por Quesera Raffat	93
Figura 32. Canal de distribución Quesera Raffat	95
Figura 33. Tarjeta de presentación Quesera Raffat	97
Figura 34. Volante promocional Quesera Raffat	97
Figura 35. Refrigerador nuevo cotizado para Quesera Raffat	98
Figura 36. Refrigerador usado cotizado para Quesera Raffat	99
Figura 37. Estantería nueva cotizada para Quesera Raffat	99
Figura 38. Ubicación de la empresa Taller Harold Motos	102
Figura 39. Taller Harold Motos	103
Figura 40. Empresario Harold Muñoz	104
Figura 41. Organigrama Taller Harold Motos	106
Figura 42. Margen de contribución por actividad Taller Harold Motos	108
Figura 43. Costo variable por actividad Taller Harold Motos	109

Figura 44. Inventario de activos fijos	109
Figura 45. Costos fijos y gastos administrativos Taller Harold Motos	111
Figura 46. Ventas promedio mes Taller Harold Motos	116
Figura 47. Costos variables Taller Harold Motos	116
Figura 48. Margen de contribución Taller Harold Motos	117
Figura 49. Costos fijos y gastos administrativos Taller Harold Motos	117
Figura 50. Utilidad Taller Harold Motos	118
Figura 51. Matriz de Boston	122
Figura 52. Plano del local Taller Harold Motos	123
Figura 53. Sello de Taller Harold Motos	125
Figura 54. Tarjeta de presentación Taller Harold Motos	125

RESUMEN

En este informe se exponen las acciones realizadas en la pasantía empresarial realizada a las microempresas de la Comuna 15 de la ciudad de Cali: Comercializadora y Avícola El Gran Pollo, Quesera Raffat y Taller Harold Motos.

Se identificaron fortalezas y debilidades en cada una de las áreas funcionales de la microempresa y, con base en ello se crearon estrategias para el fortalecimiento empresarial de estos negocios.

La Comercializadora y Avícola El Gran Pollo, es una empresa dedicada a la comercialización de pollo a los asaderos de la ciudad de Cali; Quesera Raffat, empresa dedicada a la comercialización de queso en la ciudad y Taller Harold Motos microempresa dedicada a la reparación y venta de repuestos para motos.

|Cabe resaltar que el proceso de asesoría fue exitoso gracias a la empatía que hubo con cada uno de los empresarios y que ellos son personas motivadas y con ganas de salir adelante y aplican cada una de las estrategias construidas en la microempresa, además de la capacitación previa recibida en el curso Gerencia para Pequeñas Empresas, dictado por la Fundación Carvajal y la Corporación Andina de Fomento CAF.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas hoy, se han convertido en un eje de la economía; existen no más de 1.200.000 microempresas a nivel nacional que generan más del 55% del empleo y representan cerca del 18% del PIB urbano, con el 93% de los establecimientos reportados¹.

Por esta razón, la Fundación Carvajal ha decidido apoyar a los microempresarios de las zonas menos favorecidas con el fin de capacitarlos y brindarles asesoría para el éxito de estas pequeñas empresas.

La zona donde se realizó la asesoría empresarial fue en el barrio El Retiro, ubicado en la comuna 15 de la ciudad de Cali.

Los empresarios, recibieron capacitación en las áreas administrativa, costos, mercadeo y contable en la Fundación Carvajal ubicada en El Vallado, por la asesora Gina Caicedo.

Las empresas en que se desarrolló el proceso fueron Comercializadora y Avícola El Gran Pollo, empresa dedicada a la comercialización de pollo fresco a los asaderos de la ciudad de Cali; Quesera Raffat, negocio dedicado a la comercialización de queso campesino marca La Campiña y, por último, Taller Harold Motos, que se dedica a comercialización de repuestos para motos y presta servicio de reparación.

¹ URIBE. Álvaro, País de propietarios.2008.[Consultado el 1 de diciembre de 2008]. Disponible En: www.web.presidencia.gov.co.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El bajo nivel de escolaridad que presentan los microempresarios de la comuna 15 de la ciudad de Cali, se ha convertido en un obstáculo para afrontar los nuevos retos económicos, pues se tiene como mito que no es la empresa la que trae los clientes, sino que los clientes van a la empresa y esto es algo erróneo, pues se deben crear continuamente estrategias para fortalecer la empresa y atraer al cliente.

De acuerdo con AMI-Partners, las pymes representan el 90% de la fuerza laboral del mundo y más de la mitad de su producto interno bruto. En la actualidad, hay 32 millones de empresas pequeñas en todo el mundo²

En las microempresas asesoradas, se encontraron en el diagnostico, aspectos a mejorar como no llevar registros de ventas, no expedir facturas a los clientes, falta de control de inventarios, no conocimiento del costo del producto, por ello, el convenio Fundación Carvajal tiene como objetivo mejorar el funcionamiento de dichas empresas mediante el proceso de asesoría empresarial.

1.1 Formulación del problema

¿Cuál será el plan de mejoramiento adecuado para las áreas administrativa, legal, contable y financiera y mercadeo para los microempresarios de las empresas Quesera Raffat, El Gran Pollo y Taller Harold Motos?

² TURNER, Kevin. Nueva plataforma para las pymes.[en línea].2009. [Consultado en mayo de 2009]. Disponible en: <http://www.dinero.com/noticias-pyme/nueva-plataforma-para-pymes/59461.aspx>.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

- Diseñar y ejecutar el plan de mejoramiento para las microempresas QUESERA RAFFAT, EL GRAN POLLO y TALLER HAROLD MOTOS con el propósito de mejorar su funcionamiento.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las microempresas QUESERA RAFFAT, EL GRAN POLLO y TALLER HAROLD MOTOS a fin de detectar fortalezas y debilidades en las áreas administrativa, legal, costos, contabilidad y mercadeo.
- Diseñar un plan de acción en las áreas administrativa, legal, costos, contabilidad y mercadeo para fortalecer las microempresas QUESERA RAFFAT, EL GRAN POLLO y TALLER HAROLD MOTOS
- Implementar el plan de acción en las áreas administrativa, legal, costos, contabilidad y mercadeo para fortalecer las empresas QUESERA RAFFAT, EL GRAN POLLO y TALLER HAROLD MOTOS.
- Realizar un análisis del sector económico al cual pertenecen las microempresas QUESERA RAFFAT, EL GRAN POLLO y TALLER HAROLD MOTOS

3. JUSTIFICACIÓN

Para estos microempresarios, la Fundación Carvajal y la Corporación Andina de Fomento, han diseñado una capacitación en Gerencia para Pequeñas Empresas que permitirá al empresario fortalecerse en las áreas funcionales de la empresa y llevar de forma organizada sus ingresos y egresos, allí entran los estudiantes universitarios en práctica a realizar un proceso de asesoría con el fin de implementar estrategias de mejoramiento para estas empresas.

Para la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, es importante este proyecto, pues se beneficia al proyectar sus estudiantes y su propia proyección social, pues las zonas donde se realiza el proyecto son vulnerables en la ciudad de Cali.

Las microempresas El Gran Pollo, Quesera Raffat y Taller Harold Motos, se beneficiaron con el proceso de asesoría empresarial, pues se implementaron estrategias de mejoramiento a las empresas, tienen una nueva misión y sobre todo se contribuyó a mejorar la calidad de vida de estas personas, pues la empresa es su único sustento económico.

Como estudiantes, aplicamos los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de empresas, en forma práctica, asesorando a los microempresarios y aplicando la parte social.

Es gratificante la razón de ser del proyecto, el compromiso con la comunidad, el ayudar a las personas con el conocimiento adquirido durante la carrera y que ellas retroalimenten a los estudiantes con sus experiencias.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. Clasificación Empresarial³

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores:

La Encuesta Anual Manufacturera del año 2007, permite valorar la incidencia de las MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000

³ ACOPI. Ley Mipyme [en línea]. Acopi. [Consultado 06 de Diciembre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.acopi.org.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=19

empresarios cotizando en el sistema de seguridad social. En cuanto a productividad no se tienen datos en ACOPI.

La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYME en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca–Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

4.1.2 Principales sectores

En cuanto al desarrollo sectorial de la PYME, se observa la gran concentración de la industria en aquellos segmentos basados en el aprovechamiento de los recursos naturales, tanto de origen agropecuario como minero. Este grupo de sectores representa el 71% de la producción industrial. Si se excluye la refinación de petróleo y la industria petroquímica, la manufactura basada en el aprovechamiento de los recursos naturales representa aproximadamente el 60% del total industrial⁴.

Los principales sectores son: alimentos, cuero y calzado, muebles y madera, textil y confecciones, artes gráficas, plásticos y químicos, metalúrgico y metalmecánico, autopartes y minerales no metálicos.

4.1.3 Número de establecimientos

Según el DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, en su primera encuesta nacional de microestablecimientos de comercio, servicios e industria realizada en el último trimestre de 2001, en el año 2000 en Colombia existían 967.315 microestablecimientos, de los cuales el 58% estaba en el comercio, el 30% en servicios

⁴ **LEY MIPYME.** Definiciones del Congreso de Colombia.[en línea].2008.[Consultado en diciembre de 2008]. Disponible en: www.acopi.org.co

y el 12.5% en la industria. A la fecha, existen aproximadamente 1.200.000 establecimientos⁵.

Durante ese periodo, los microestablecimientos generaron 1.094.755 empleos, lo que sería equivalente a 1.1 empleos por establecimiento. La relación de empleo por establecimiento es del 1.8 por ciento en el sector comercio, 2.8 por ciento en la industria y 2.5 por ciento en los servicios.

Tabla 1. Microestablecimientos y empleo

Sector	Establecimientos	Trabajadores
Comercio	557.759	630.267
Servicios	288.771	381.328
Industria	120.785	156.653
Total	967.315	1.168.248

FUENTE: BUSINESSCOL. Disponible en <http://www.businesscol.com/>

4.1.4 Proceso administrativo⁶. El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc, con los que cuenta la empresa.

- **Planeación.** Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.
- **Organización.** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad,

⁵ ACOPI. Ley Mipyme [en línea]. Acopi. [Consultado 06 de Diciembre de 2008]. Disponible en Internet: http://www.acopi.org.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=19

⁶ AYALA, Sabino. Que es el proceso administrativo. [en línea]. [consultado en marzo de 2009]. Disponible en: www.gestiopolis.com

responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

- **Integración.** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.
- **Dirección.** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
- **Control.** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

4.1.5 Mezcla de mercadeo⁷ .Las 4 ps de la mercadotecnia. Hoy en día existen movimientos que llevan al origen de las cosas otra vez. Originalmente la mercadotecnia surgió como la aplicación de las famosas cuatro pes: Producto, Promoción, Plaza y Precio. Antes de iniciar un negocio, o lanzar un nuevo producto o servicio, deben recordarse las cuatro P's:

➤ **Producto: ¿Qué se va a vender?**

- Enumerar las características y encontrar el beneficio al cliente de cada una de ellas.

⁷ BOLAÑOS, Ricardo. Las 4ps de la mercadotecnia. [en línea]. 2008. Disponible en:www.gestropolis.com

- Definir qué necesidades satisface de los clientes.
- Recordar que puede ser un producto, servicio o combinación de ellos.
- Definir el producto nuclear y extendido. El nuclear es exclusivamente el producto. El extendido, comprende el valor agregado, garantías, servicios adicionales y empaques por ejemplo.

➤ **Promoción: ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?**

- Dentro de la promoción se pueden hacer anuncios en radio, televisión y periódicos.
- Puede anunciarse en directorios telefónicos.
- Telemarketing para ofrecer los servicios o productos.
- Participación en ferias comerciales.

➤ **¿Cómo hacerlos llegar?**

- Defina si se entregará los productos directamente o por medio de distribuidores.
- Seleccionar si venderá en bodega o a domicilio.
- Definir si usa un local comercial y dónde se ubicará.

➤ **Precio: ¿Cuánto pagarán por él?**

- Si se define el precio por costo, es necesario sumar todos los costos anteriores: producto, promoción y plaza (distribución). Al número que salga, sumar el porcentaje de utilidad que se desea.
- Si se fija el precio por mercado, investigar cuánto cuestan los bienes y servicios similares y tomar una decisión.
- Tomar en cuenta un margen amplio si se piensa hacer promociones con descuentos.
- Buscar al competidor correcto para comparar el precio. Si se compara con alguien que tenga un mejor producto, el propio parecerá barato. Si se compara con uno que tenga peor producto, el propio parecerá caro.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Actividad económica⁸ .Combinación de recursos técnicos, humanos, financieros para la producción u obtención de un conjunto de bienes y/o servicios.

4.2.2 Producción⁹ . Proceso de creación de los bienes materiales necesarios para la existencia y el desarrollo de la sociedad. La producción existe en todas las etapas de desarrollo de la sociedad humana. Los hombres, al crear los bienes materiales (medios de producción y artículos de consumo), contraen determinados vínculos y relaciones para actuar conjuntamente.

4.2.3 Servicio¹⁰. Conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume siempre en el momento en que es prestado

4.2.4 Balance general¹¹ . Resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada. Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo

⁸ **WIKIPEDIA**. Actividad económica.[en línea]. [Consultado en diciembre de 2008]. Disponible en: www.wikipedia.org.

⁹ **MAKARORA**, Burvov. Diccionario de economía. en línea]. [Consultado en diciembre de 2008] Disponible en: www.eumed.net

¹⁰ **WIKIPEDIA**. Servicio es. [en línea].[Consultado en diciembre de 2008]. Disponible en: www.wikipedia.org.

¹¹ **GERENCIE**. Que es balance general, contabilidad. [en línea]. [Consultado en Marzo 20 de 2009] Disponible en: www.gerencie.com

4.2.5. Estado de resultados¹². Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.

4.3 MARCO CONTEXTUAL

La asesoría se brindó a microempresas de la comuna 15 ubicada al oriente de la ciudad de Cali. Las microempresas están ubicadas en el barrio El Retiro, ubicado en el Distrito de Agua Blanca, uno de los sectores con las condiciones socioeconómicas más difíciles en la ciudad de Cali. (Ver figura 1)

La Fundación Carvajal, en alianza con entidades públicas y privadas, decidió realizar allí una intervención integral que tiene por objeto mejorar las condiciones sociales, familiares, y de vida de esta comunidad a través de la generación de ingresos, el desarrollo de competencias laborales, de educación y mejoramiento de vivienda y entorno, siendo éste último a través de la Secretaría de Vivienda Social.

4.3.1 Comercializadora y Avícola el Gran Pollo

- Razón social: Comercializadora y Avícola El Gran Pollo.
- Dirección y teléfono: Carrera 31 No. 39-25 Barrio El Diamante, frente al Instituto de Capacitación San Juan Bosco. Teléfonos: José Delgado 314-8697781 - Rosa Delgado 317-6810163.
- Nombre del representante legal: Rosa Delgado Landázuri

¹² **BUSINESSCOL.** Estado de resultados. Glosario de economía y finanzas. [Consultado en Marzo de 2009]. Disponible en: www.businesscd.com

- Número de empleados: dos (2) Andrés Zúñiga y Rosa Delgado.
- Fecha de constitución de la empresa: 1 de Julio de 2008.
- Sector económico al que pertenece: sector comercio avícola
- Actividad económica: comercialización de pollo refrigerado entero

Empresa dedicada a la comercialización de pollo refrigerado al por mayor en los asaderos de la ciudad, es una empresa con una antigüedad de 5 meses, pero se ha visto afectada por las malas decisiones tomadas por los socios y la inseguridad del sector.

4.3.2 Quesera Raffat

- Nombre de la empresa: Quesera Raffat.
- Dirección y teléfono: Carrera 33^b # 49^a-42 Barrio El Retiro, Teléfono 317-8741673
- Nombre del representante legal: Nancy Zulena Manyoma Delgado
- Número de empleados: en el momento la empresaria es la única trabajadora de la empresa.
- Fecha de constitución de la empresa: 16 de Julio de 2008.
- Sector económico al que pertenece: sector comercio, subsector lácteo.
- Descripción de la actividad económica de la empresa: comercialización de queso en el barrio El Retiro.

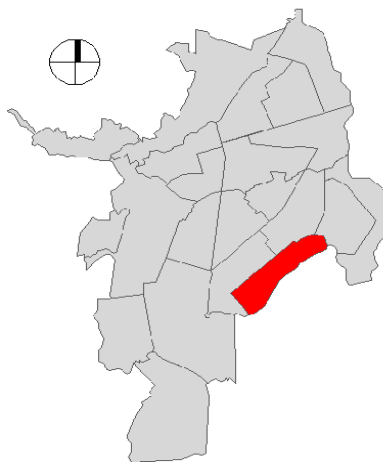
Quesera Raffat, es una empresa dedicada a la comercialización de Queso campesino en el barrio El Retiro de la ciudad de Cali, la idea de negocio de la empresario surge a partir de su necesidad de hacerse cargo de sus hijos y colaborar en su hogar, por ello, aprovechó la oportunidad brindada por su tío Henry Landazury, quien se convirtió en el proveedor de sus quesos.

4.3.3 Taller Harold Motos

- Nombre de la empresa: Taller Harold Motos.
- Dirección y teléfono: Carrera 39 #49-36 Barrio El Retiro, Teléfono 4362216.
- Nombre del representante legal: Harold Wilson Muñoz.
- Número de empleados: actualmente, el empresario trabaja en compañía de su hijo Harold Wilson, el cual presta el servicio de reparación de motos.
- Fecha de constitución de la empresa: 28 de Diciembre de 2007.
- Sector económico al que pertenece: servicio y comercio.
- Descripción de la actividad económica de la empresa: reparación de motos y venta de repuestos.

El Taller Harold Motos, es una empresa dedicada a las reparación y venta de repuestos para Motos en la ciudad de Cali, la idea de negocio del empresario, surge hace 1 año, a partir de la visión que él tenía para independizarse y convertirse en empleador con base en la experiencia adquirida en Talleres de la ciudad donde trabajó en su juventud.

Figura 1. Ubicación de la comuna 15 de la ciudad de Cali



FUENTE: Alcaldía de Santiago de Cali. Disponible en <http://www.cali.gov.co>

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología corresponde a investigación descriptiva¹³ ya que consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta para mejorar el funcionamiento de las empresas EL GRAN POLLO, QUESERA RAFFAT y TALLER HAROLD MOTOS, con base en esta se identificaron fortalezas y debilidades de los negocios y se describen en el presente informe.

5.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Se realizaron una serie de visitas (asesorías) a los empresarios de EL GRAN POLLO, QUESERA RAFFAT y LICORES LIZ, para evaluar las áreas de la microempresa, identificar fortalezas y debilidades, diseñar e implementar un plan de acción con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

Asesoría Diagnóstico: Se llevó a cabo una visita inicial a las microempresas El Gran Pollo, Quesera Raffat y Taller Harold Motos a fin de recopilar información referente a la empresa y sus áreas: administrativa, mercadeo, contable y financiera y producción.

Asesoría Administración y personal: Se realiza un diagnóstico del área organizacional de la empresa, número de empleados, si se paga la seguridad social y las prestaciones sociales y la forma como se administra el negocio, para posteriormente realizar el respectivo plan de acción.

¹³ **CEPADE.** Metodología (como metateoría de: – métodos y metódicas) [en línea] 2007. [Consultado el 16 de junio de 2009]. Disponible en: http://sunwc.cepade.es/~jriviera/bases_teor/episteme/metodolog/metodologia.htm

Asesoría en Mercadeo: En esta visita se realiza un estudio de los siguientes factores: el producto, precio, estrategias de promoción y publicidad, la distribución del producto y los clientes, posteriormente se realiza el plan de acción identificando oportunidades en el mercado.

Asesoría Costos: Se calculan junto con el empresario los costos fijos y variables de la empresa, punto de equilibrio y margen de contribución, esta asesoría se facilita gracias al curso de fortalecimiento empresarial que conjuntamente reciben los empresarios en la Fundación Carvajal del barrio El Vallado.

Asesoría Contable: se maneja con el empresario el registro de las actividades diarias del negocio, inventarios, se construye el balance general y el estado de resultados, a fin de identificar utilidades en el periodo y se recomienda realizarlo de manera mensual.

Asesoría financiera: Se estudian y analizan los indicadores financieros de la empresa y se realiza el plan de acción correspondiente.

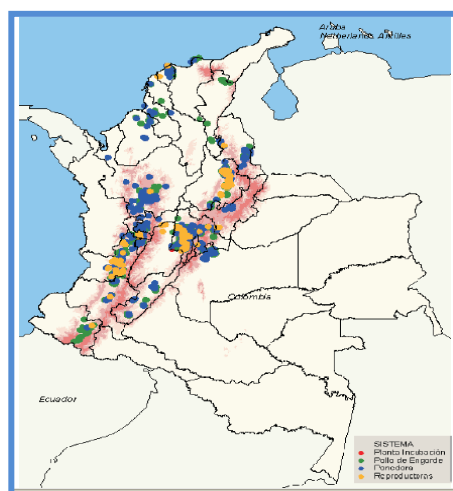
Asesoría Proyecto de Inversión: Se realiza un proyecto de inversión, para ser presentado a la Fundación FASE a fin de invertir en las necesidades de cada negocio, si el empresario lo permite.

6. ANÁLISIS, DIAGNÓSTICO Y MEJORAMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS EL GRAN POLLO, QUESERA RAFFAT Y TALLER HAROLD MOTOS.

6.1 COMERCIALIZADORA Y AVÍCOLA EL GRAN POLLO

6.1.1 Análisis del sector comercio avícola¹⁴. En los últimos años el subsector avícola ha venido tomando relevancia en el PIB nacional. Además, se ha ido consolidando como un renglón de la economía que genera alta fuente de empleo directo e indirecto, acompañado de un avance tecnológico importante y ofrece al país una fuente alimenticia proteica, que en consecuencia contribuye a la nutrición de los colombianos. Todo ello, ha generado también un proceso productivo que relaciona al sector avícola como proveedor de materias primas para los alimentos balanceados.

Figura 2. Localización geográfica de granjas y planteles avícolas por sistema de producción



Fuente: Federación Nacional de Avicultores – FENAVI. Disponible en <http://www.fenavi.org>

¹⁴FENAVI. I censo avícola de avicultura industrial. Ministerio de agricultura, [Consultado el 1 de diciembre de 2008]. Disponible en: www.fenavi.org

Un año 'mixto' vivió el sector avícola colombiano. Las buenas noticias las dio el consumo: en 2007, los colombianos consumieron más pollo que carne, según datos de la Federación Nacional de Avicultores, FENAVI.

El consumo per. Cápita de pollo pasó de 19,8 Kg por año en 2006 a 21,6 Kg en 2007, el de carne estuvo en 17,8 Kg. En el caso de huevos, se reanudaron las exportaciones a Venezuela, que totalizaron US\$13,5 millones, frente a US\$4,6 millones en el 2006.

Las malas noticias provinieron de los elevados precios que registran las materias primas para el sector, que en el caso del maíz casi pasó de US \$138 por tonelada en 2006 a US \$187 el año pasado.

El crecimiento del sector fue de 3,4% en 2007: la producción de pollo creció 8,8% pero la de huevo cayó -5,3%.

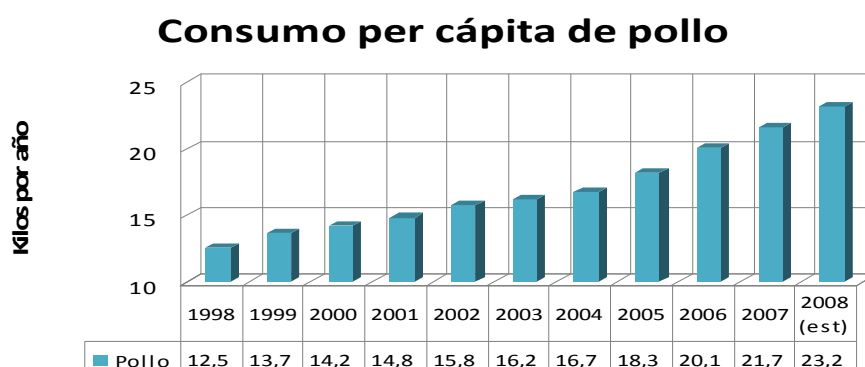
Tabla 2. Consumo per. Cápita de pollo en el mundo

	(Kilo/Año)							
Ciudad	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Colombia	12,1	12,5	13,3	14,3	15,3	15,8	16,0	16,0
Brasil	25,6	27,1	28,3	29,2	30,3	31,6	33,0	34,3
Dominica	24,6	25,5	26,6	28,3	30,2	32,0	33,1	34,6
Australia	30,3	30,7	30,9	31,5	32,7	33,7	34,6	35,4
Chipre	33,3	33,5	33,6	34,0	34,6	35,3	35,5	35,6
Belice	24,5	25,3	26,4	27,6	29,5	32,0	34,9	37,6
Nueva Zelandia	25,0	26,0	27,6	29,6	32,1	34,3	36,2	37,8
Arabia Saudita	35,2	36,4	36,9	37,1	37,3	37,7	38,1	38,7
Países Bajos	17,3	14,8	14,0	12,6	14,6	18,2	29,8	41,5
Emiratos Arabes Unidos	46,5	47,7	47,7	46,7	45,3	44,0	43,1	42,6
Polinesia Francesa	32,3	33,1	34,4	36,3	38,2	39,8	41,3	42,6
Jamaica	38,9	40,5	41,5	42,2	42,8	43,1	43,3	43,5
Estados Unidos de América	37,4	38,3	39,0	39,9	40,8	41,9	43,0	44,3
Barbados	44,7	44,2	43,5	43,0	42,9	43,4	44,2	44,9
Brunei Darussalam	35,7	37,8	38,3	39,0	39,8	42,1	44,3	47,0
Antigua y Barbuda	61,7	59,8	55,1	51,4	48,2	47,3	47,9	49,5
Santa Lucía	45,8	46,0	46,9	48,0	49,5	51,1	52,6	53,8
Israel	40,0	42,4	43,8	46,7	49,9	50,0	53,7	54,3

Fuente: FAO

Fuente: Federación Nacional de Avicultores – FENAVI. Disponible en <http://www.fenavi.org>

Figura 3. Consumo per cápita de pollo en Colombia



Fuente: Federación Nacional de Avicultores – FENAVI. Disponible en <http://www.fenavi.org>

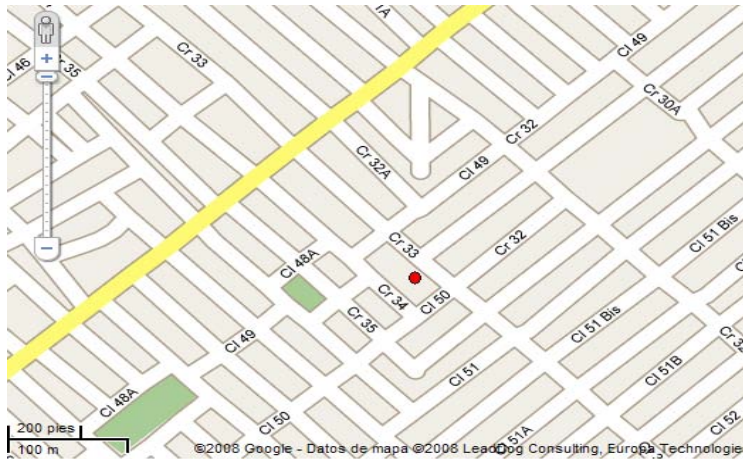
El promedio de consumo en Colombia de pollo por persona es de 17.02 kilogramos/año. El consumo per cápita de pollo en los últimos años en Colombia, se ha aumentado de manera sustancial, de 16.2 kilogramos en 2006 a 23.2 kilogramos en 2008, pues se considera que el pollo es un alimento de gran valor proteico y nutritivo. Se ha presentado un aumento en el precio de Kilo de pollo, esto se debe al aumento en los elevados precios que registran las materias primas para el sector, que en el caso del maíz pasó de US \$138 por tonelada en 2006 a US \$187 el año pasado.

6.1.2 Información general de la empresa

- Razón social: Comercializadora y Avícola El Gran Pollo.
- Dirección y teléfono: Carrera 31 No. 39-25 Barrio El Diamante, frente al Instituto de Capacitación San Juan Bosco. Teléfonos: José Delgado 314-8697781 - Rosa Delgado 317-6810163.
- Nombre del representante legal: Rosa Delgado Landázury
- Número de empleados: dos (2) Andrés Zúñiga y Rosa Delgado.

- Fecha de constitución de la empresa: 1 de Julio de 2008.
- Sector económico al que pertenece: sector comercio avícola
- Actividad económica: comercialización de pollo refrigerado entero.

Figura 4. Ubicación de la empresa Comercializadora y Avícola El Gran Pollo



Fuente: GOOGLE MAP Disponible en <http://maps.google.com/>

Reseña histórica

La creación del negocio partió de la situación que estaban viviendo cuatro jóvenes: José Delgado (30 Años), Andrés Zúñiga (22 Años), Johnny Sanabria (27 Años) y Mauricio Londoño (21 años), los cuales trabajaban en la Comercializadora La María, negocio de distribución de pollo.

Cansados de ser empleados y con la necesidad de ayudar a sostener sus familias (José tiene 2 hijos, Johnny 2 hijos y Mauricio 3 hijos), decidieron crear su propio negocio. Tienen experiencia en la distribución de pollos: José y Andrés eran auxiliares de bodega, Mauricio conductor (entregaba pedidos) y Johnny vendedor.

El socio capitalista es José Delgado quien para iniciar el negocio prestó un capital de \$7.831.200 (siete millones ochocientos treinta y un mil doscientos pesos) para compra de mercancía y \$4.100.000 (cuatro millones cien mil pesos) para la compra de los refrigeradores. Esto con la condición de que los otros tres socios pagaban esa suma en partes iguales de \$2.982.800 (dos millones novecientos ochenta y dos mil ochocientos pesos) con las utilidades del negocio, para así ser todos accionistas en partes iguales (25% cada uno).

El negocio lleva un mes y ocho días de funcionamiento a fecha de 8 de agosto de 2008. El nombre comercial es: Comercializadora y Avícola El Gran Pollo; está ubicado en el barrio Laureano Gómez en la Calle 50 con Carrera 33-04, en un local arrendado, de área 6 x 4 metros.

La actividad económica del negocio es la distribución de pollos refrigerados y huevos al por mayor y al detal en el Distrito de Aguablanca y otros sectores de Cali.

En el momento no se han asignado cargos específicos para cada uno de ellos; trabajan en todo, porque cada uno trae al negocio clientes diferentes. Tampoco se han asignado un sueldo fijo, ya que en el momento están acreditando el negocio (reinvirtiendo) y pagando su porcentaje de acción. No poseen EPS, ni ARP, ni fondo para pensión.

El 24 de septiembre, el empresario José Delgado tuvo que salir de la ciudad por cuestiones de seguridad, por lo cual dejó a cargo del negocio a su socio Johnny Sanabria. 15 días después (9 de octubre) se trasladaron a un nuevo local ubicado en el barrio Potrero Grande; este local pertenecía a un familiar de Johnny Sanabria. En la semana del 27 de Octubre al 2 de Noviembre, Rosa Delgado, hermana del empresario José Delgado, fue delegada para que administrara la empresa mientras José estuviera ausente. Rosa Delgado comenzó a soportar cuentas por cobrar y cuentas por pagar con la contabilidad y se dio cuenta que en ésta no había coherencia.

No se pagaron salarios, ni el abono a capital de José Delgado, ni a proveedores. Había un déficit de \$9.000.000 aproximadamente, por lo cual la empresa quebró, pues la deuda con el proveedor era alta y no había liquidez para afrontarla. La sociedad se disolvió, por el mal manejo administrativo de Johnny Sanabria. El negocio cerró por 18 días, mientras se recaudaban algunas cuentas por cobrar y se realizaba el pago al proveedor.

El 20 de noviembre del año en curso, El Gran Pollo de nuevo abre sus puertas en otro local ubicado en el barrio El Diamante: Carrera 31 No. 39-25, con dos empleados: la señora Rosa Delgado, quien se dedica a la administración del negocio y Andrés Zúñiga que se encarga de pedidos, entregas y recaudos. Andrés Zúñiga y José Delgado, dividirán acciones de la empresa en partes iguales: 50%.

Perfil del empresario

José Delgado, es una persona emprendedora, proactiva, con gran capacidad de servicio a los demás. Grado de escolaridad: secundaria; estudios técnicos: Contabilidad en el Instituto Forjar, Electrónica en Comfandi, cuatro niveles de inglés en OIINDE y Curso de Gerencia para Pequeñas Empresas en la Fundación Carvajal-CAF. Es una persona visionaria pendiente de nuevas oportunidades de negocio, lo que le ha permitido ver crecer a su empresa.

6.1.2.1 Análisis DOFA

Tabla 3. Análisis DOFA Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	F1: Los empresarios son personas emprendedoras, trabajadores.	D1: Infraestructura
Oportunidades	F2: Experiencia en el trabajo que están desempeñando.	D2: Las condiciones de higiene del local no son las requeridas
O1: Nuevos proveedores	F3: Buenos clientes.	D3: La empresa no está legalizada
O2: Nuevos mercados	F4: Buenos proveedores.	D4: No hay un medio de transporte adecuado para la distribución del pollo en la ciudad
O3: Venta de pollo despresado.	F5: El nombre del negocio inspira grandeza.	
	F6: Pago del producto de contado.	
Amenazas	Estrategias FO	Estrategias DO
A1: La inseguridad del sector.	F ₃ O ₃ : Buscar un nuevo mercado de venta al detal, vender en el local pollo despresado.	D ₂ O ₂ : Buscar un nuevo local para el negocio con el fin de mejorar las condiciones de asepsia del mismo.
A2: Las comercializadoras de pollo que están legalizadas.	F ₄ O ₁ : Búsqueda de nuevos proveedores.	D ₃ O ₂ : Legalizar la empresa
	F ₅ O ₂ : Fortalecer la identidad corporativa.	D ₄ O ₂ : Buscar medio de transporte para el producto que posea refrigerados.
	Estrategias FA	Estrategias DA
	F ₂ A ₂ : Buscar un nuevo local en un punto estratégico y más seguro.	D ₃ A ₂ : Promociones.
	F ₃ A ₁ : Servicio a domicilio	D ₃ A ₂ : Legalizar la empresa
	F ₃ A ₂ : Brindar un buen Servicio al cliente.	D ₂ A ₂ : Mantener existencias del producto en el local.

Figura 5. Primer local Distribuidora y Avícola El Gran Pollo



Figura 6. Segundo local Distribuidora y Avícola El Gran Pollo



Figura 7. Local actual Distribuidora y Avícola El Gran Pollo



6.1.3 Diagnóstico del área administrativa de la microempresa

Tipo de empresa

La empresa es de tipo comercial, ya que los pollos se compran al proveedor y son vendidos por los empresarios a los asaderos de la ciudad.

Manuales de funciones

No se han elaborado manuales de funciones, pues en el momento cada uno de ellos trabaja en todo, porque cada quien trae al negocio clientes diferentes. En el momento están acreditando el negocio (reinvirtiendo) y pagando su porcentaje de acción.

Objetivos de la empresa

Al indagar sobre los objetivos de la Comercializadora y Avícola El Gran Pollo, esta fue la respuesta:

- Comprar su propio local

- Construir un cuarto frío
- Aumentar el número de empleados
- Hacer crecer la empresa

No se encontraron los objetivos planteados por escrito.

Misión y visión

La misión está centrada en cuatro preguntas: qué necesidad satisface, a quién, cómo y donde. La misión fue desarrollada por el empresario en la capacitación recibida en la Fundación Carvajal y se dio a conocer a los demás socios de la empresa.

Misión

Brindar a las familias y restaurantes productos de calidad que satisfagan sus necesidades diarias de consumo alimenticio y nutricional

Por ser el primer año de la empresa, la misión necesita presentarse para abrirse mercado dentro del gremio de los distribuidores de pollo. La visión para el primer año es de sostenimiento del negocio.

Visión

Consolidarse en el año 2009 como una empresa comercializadora de pollo refrigerado líder en la comuna 15 de la ciudad de Cali con suficiente autonomía y liquidez financiera.

Control de las actividades de la empresa

Antes del pedido, se realiza una preventa, para saber el número de pollos a comprar al proveedor. En la preventa, se tiene en cuenta el peso de pollo requerido por el cliente.

Se realiza un cronograma para la entrega de pedidos, esto con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente con la entrega a tiempo.

Organigrama

Los empresarios tienen claridad sobre el rol que desempeñan dentro de la empresa; sin embargo, no se cuenta con un organigrama en donde se observen las responsabilidades asumidas por cada uno de ellos.

Plan de mejoramiento

- Plantear los objetivos de la empresa a corto y largo plazo.
- Construir un organigrama de la organización, con el fin de identificar cargos en la empresa.
- Desarrollar un manual de funciones

Avances en el plan de mejoramiento

Figura 8. Organigrama inicial Distribuidora y Avícola El Gran Pollo



Figura 9. Organigrama actual Distribuidora y Avícola El Gran Pollo



Objetivos

Corto plazo:

- Aumentar las ventas (actuales) de la empresa en un 57.9%, este porcentaje, resulta de dividir las ventas actuales sobre las requeridas, con el fin de alcanzar el punto de equilibrio y mejorar las utilidades.
- Buscar nuevos proveedores de pollo en la ciudad de Cali, con el fin de mejorar el margen de contribución.
- Ampliar el portafolio de productos de la empresa, huevos, pescado, con el fin de vender en el punto de venta al detal y contribuir al aumento en ventas.

Largo plazo:

- Construir un cuarto frío.
- Adquirir una camioneta con furgón con el fin de no romper la cadena de frío del producto.

Manual de funciones

Cargo: Administrador
Adscrito a: Dirección.
Jefe inmediato: Junta directiva
Personal a cargo: Distribución y ventas.

Funciones:

- Coordinar todas las actividades administrativas de la empresa.
- Seleccionar e implementar el sistema contable idóneo para la empresa.
- Llevar registros contables.
- Apoyar y supervisar el personal.
- Pagar facturas al proveedor.

Perfil del cargo:

- Formación: bachiller comercial o manejo de sistemas contables.
- Experiencia: mínimo dos años.
- Habilidades: manejo de personal, empatía, responsabilidad, manejo de estrés.

Cargo: Vendedor
Adscrito a: Departamento de ventas
Jefe inmediato: Administrador.
Personal a cargo: Ninguno.

Funciones:

- Cumplir con la ruta de clientes.
- Tomar pedidos de los clientes.
- Anotar los requerimientos del producto.
- Entregar el pedido a la persona encargada de proveeduría.

Perfil del cargo:

- Formación: bachiller comercial.
- Experiencia: mínimo un año.
- Habilidades: empatía, responsabilidad.

Cargo: Jefe de despachos

Adscrito a: Venta

Jefe inmediato: Administrador.

Personal a cargo: Ninguno.

Funciones:

- Realizar el pedido como si fuera una venta.
- Si es necesario, describir los requerimientos del producto al proveedor.
- Totalizar la compra.
- Pactar método de pago.

Perfil del cargo:

- Formación: bachiller comercial o manejo de sistemas contables.
- Experiencia: mínimo dos años.
- Habilidades: manejo de personal, empatía, responsabilidad, manejo de caja

Cargo: Distribuidor

Adscrito a: Departamento de ventas

Jefe inmediato: Administrador

Personal a cargo: Ninguno

Funciones:

- Ordenar el producto en canastillas.
- Distribución física del producto a los clientes.
- Gerencia del servicio de entrega.
- Servicio al cliente.
- Recaudo de dinero.

Perfil del cargo:

- Formación: bachiller comercial o manejo de sistemas contables. Pase de cuarta categoría.
- Experiencia: mínimo un año.
- Habilidades: conocimiento de la ciudad, empatía, responsabilidad, manejo de caja, manejo de estrés.

Tabla 4. Análisis costo-beneficio Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Estrategia	Costo	Beneficio
Construcción de un cuarto frío 4x4 mts	\$9.000.000	- Pre-enfriamiento y almacenamiento del producto - Inventario de producto - Higiene - Incrementará la posibilidad de diversificación de productos - Aumentará la calidad del producto
Compra de Camioneta Furgón CHANA Gas	\$25.090.000	- Aumento de la calidad de los productos. - Transporte de mayor número de unidades - Incremento en pedidos al proveedor - Crecimiento de las ventas - Higiene

Fuente: El autor

Figura 10. Cuarto Frío



Fuente: Refricastell. Disponible en http://refricastell.com/v1/index.php?option=com_contact&Itemid=34

Figura 11. Camioneta Chana



Fuente: Mercado libre Disponible en: <http://www.mercadolibre.com.co>

6.1.4 Área legal y de contratación de la empresa

Diagnóstico del área legal de la empresa

La microempresa no está registrada en Cámara de Comercio, ni se han realizado las inscripciones para legalizarla. El microempresario no tiene RUT. Los pollos, al ser comprados a Pimpollo (proveedor) cuentan con Registro Sanitario.

Un aspecto importante a tener en cuenta es que la razón social El Gran Pollo, se encuentra registrada en Cámara y Comercio por un asadero de pollos de la ciudad.

Al ascender sus ventas a aproximadamente \$75.000.000, se hace necesario registrar el negocio, lo que los empresarios ven como prioridad principal para así poder extender más su negocio.

La razón que argumenta el empresario para no haber legalizado la empresa es porque los trámites de legalización son muy altos. Sin embargo, se habló con ellos y se concientizó de los beneficios que podían obtener con esta legalización.

Número de empleados

Tabla 5. Personal inicial Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Nombres y Apellidos	Familiar		Cargo	Capacidades en el oficio		EPS		PENSIÓN		ARP		SALA RIO	TIPO CONTRATO			
	SÍ	NO		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		V	F	I	D
JOSÉ DELGADO			Administrador	X		X			X		X	N.A				
ANDRÉS ZÚÑIGA		X	VENTA	X			X		X		X	N.A	X			
JHONNY SANABRIA		X	VENTA	X			X		X		X	N.A	X			
MAURICIO LONDOÑO		X	VENTA	X			X		X		X	N.A.	X			

V: Verbal F: Fijo I: Indefinido D: Destajo

Inicialmente, había cuatro trabajadores en el negocio, que eran los cuatro empresarios. No se asignaron cargos específicos para cada uno de ellos; trabajaban en todo, porque cada uno traía al negocio clientes diferentes. Tampoco se asignaron un sueldo fijo, cada uno tomaba lo que necesitaba para sus gastos personales y familiares, esto oscilaba entre los \$800.000 y \$1.200.000. La razón de esto era que en el momento estaban acreditando el negocio (reinvirtiendo) y pagando su porcentaje de acción. No se realizó pago a seguridad social.

Tabla 6. Personal actual Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Nombres y Apellidos	Familiar		Cargo	Capacitados en el oficio		EPS		PENSIÓN		ARP		SALARIO	TIPO CONTRATO			
	SÍ	NO		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		V	F	I	D
ROSA DELGADO			Administrador	X		X			X		X	800.000	X			
ANDRÉS ZÚÑIGA		X	VENTA	X			X		X		X	800.000	X			

V: Verbal F: Fijo I: Indefinido D: Destajo

Actualmente, en el negocio hay dos trabajadores: Rosa Delgado, hermana del empresario José Delgado, quien se encarga de la administración del negocio y Andrés Zúñiga, quien se encarga de la distribución y venta del producto.

Se ha fijado un sueldo de \$800.000 para cada uno, para sus gastos personales y familiares. De igual modo, se seguirá reinvirtiendo las utilidades en el negocio con el fin de capitalizarlo. No se realiza el aporte a seguridad social.

Tipos de contrato

El tipo de contrato utilizado para la vinculación de los trabajadores es verbal. Como su nombre lo indica, el empresario celebra de palabra y hace referencia al acuerdo verbal con el trabajador sobre la labor a desempeñar en la empresa y su remuneración.

Plan de mejoramiento

- Cambiar la razón social del negocio.
- Realizar constitución de Escritura Pública, para definir el porcentaje de acción para cada socio.
- Realizar una fumigación en el negocio.
- Legalizar la empresa.
- Sacar los registros sanitarios correspondientes para la venta de alimentos.
- Cambio de local con dimensiones y condiciones adecuadas para el almacenamiento del producto, pues en el local inicial los permisos sanitarios no serían otorgados.
- Realizar contrato escrito a los trabajadores, con el fin de tener copia de lo pactado con el trabajador.

Avances del plan de mejoramiento

Se realizó una investigación (Internet) acerca de los requerimientos de las grandes superficies y restaurantes para la compra de pollo entero por kilo a los distribuidores. Se llegó a la conclusión de que el principal requerimiento es la constitución legal de la empresa y registro sanitario.

- Requisitos legales para proveer a Olímpica:
 - Registro de Cámara de Comercio
 - Registro DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)
 - NIT (Número de Identificación Tributaria)
 - Registro sanitario
 - Código de barras
 - Publicidad

- Requisitos para proveer a Comfandi.
 - Tarjeta del proveedor y documentos.

Manifiestan, que sólo compran pollo a las empresas con reconocimiento en el mercado, debido a que este alimento requiere una serie de cuidados muy especiales y prefieren no arriesgarse.

- Requisitos para proveer a La 14.
 - Contactos: Adriana Cardona, Gerente Administrativa y Zulema Castrillón, encargada del manejo a Proveedores.
 - Exigen que se cumpla con los requisitos de comercialización y calidad, registro sanitario e INVIMA.
- Requisitos para proveer a Galeria Alameda.
 - Mostraron buen interés en el producto
 - Frecuencia de compra semanal
 - Con vísceras: 20 pollos a la semana
 - Sin vísceras: 40 a 50 pollos en la semana
 - Vísceras: 100 semanales

Conclusiones

- Se debe aprovechar el mercado de las galerías, ya que manifiestan interés en el producto; para aprovechar esta oportunidad se debe legalizar la empresa.
- Un tema de preocupación para los clientes es el transporte del alimento.

6.1.5 Análisis de costos

Diagnostico del área de costos

El empresario nunca ha realizado un análisis de costos; se desconoce el punto de equilibrio del negocio y el margen de contribución del producto. El empresario lleva control diario de cuentas y así se estima el promedio de ventas mensual.

Análisis de costo inicial

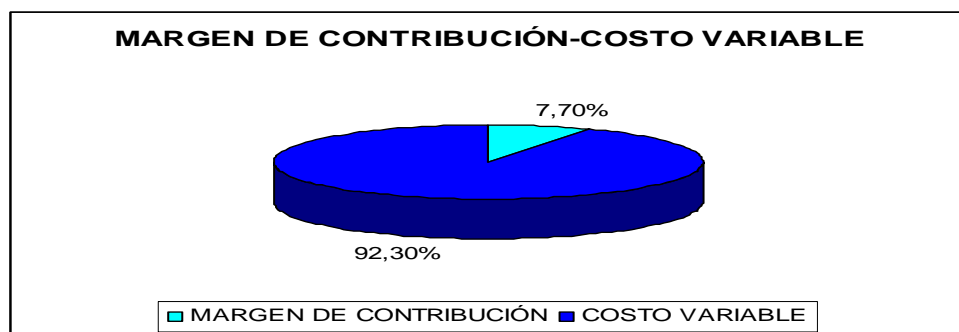
Margen de contribución comercio

7,7%

Costo variable de comercio

92,3%

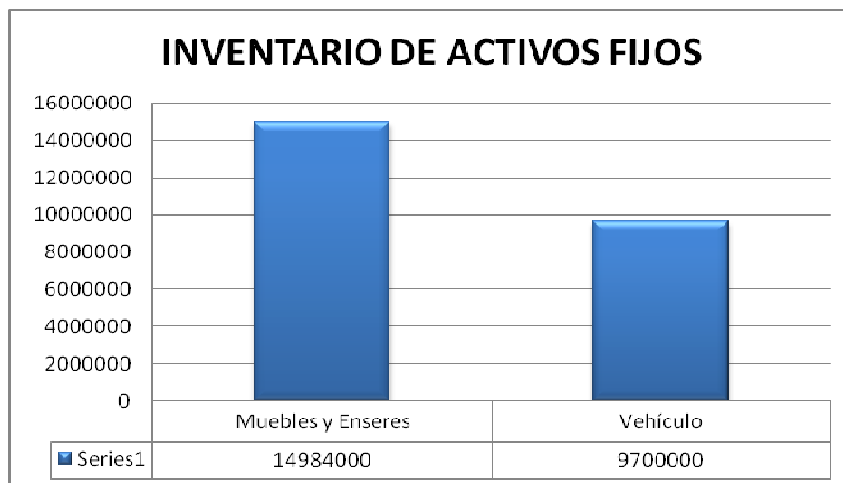
Figura 12. Margen de contribución – costo variable Comercializadora y Avícola El Gran Pollo



El empresario José Delgado, vende pollo entero por kilos a los asaderos de la ciudad. El pollo es marca Pimpollo; el kilo de pollo, tiene un precio de adquisición de \$3.600 y un precio de venta al consumidor de \$3.900.

La contribución por kilo vendido en pesos es de \$300, es decir un 7.7% del precio de venta del kilo de pollo.

Figura 13. Inventario de activos fijos Comercializadora y Avícola El Gran Pollo



El inventario de activos fijos de la empresa es de \$24.623.000. Los vehículos, corresponden al medio de transporte que los empresarios tienen para distribuir los pollos en la ciudad.

Tabla 7. Sueldo del empresario Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Concepto	Valor
Alimentación	\$480.000
Transporte familia	\$60.000
Recreación	\$100.000
Vestuario	\$200.000
Citas medicas y medicina	\$30.000
Servicios públicos casa	\$50.600
Teléfono	\$15.000
Gas domiciliario	\$30.000
Parabólica	\$12.000
Cuotas créditos personal	\$120.000
Diezmos	\$160.000
Total sueldo	\$1.257.600

El sueldo que actualmente toma el empresario es de \$1.257.600 mensuales.

Tabla 8. Nómina de empleados Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

No	Nombre	Sueldo básico	Total salario	Salario Liquidación
1	Johnny Sanabria	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
2	Mauricio Londoño	\$800.000	\$800.000	\$800.000
3	Andrés Zúñiga	\$800.000	\$800.000	\$800.000
SÍ	TOTALES		\$2.800.000	\$2.800.000

El costo de la nómina de los empleados, es de \$2.800.000; son los tres socios del empresario que realizan las labores de venta y distribución del pollo en la ciudad; en el momento no poseen prestaciones sociales.

Tabla 9. Costos fijos en el mes Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Sueldos de administración	\$2.800.000	58,1%
Prestaciones sociales		
Aportes parafiscales		
Sueldo empresario	\$1.257.600	26,1%
Depreciación muebles y enseres	\$124.567	2,6%
Depreciación equipo de computo		
Depreciación vehículos	\$161.667	3,4%
Transporte administrativo	\$186.000	3,9%
Gastos de papelería	\$30.000	0,6%
Gastos de propaganda	\$40.000	0,8%
Mantenimiento vehículo		
Arrendamiento oficina o local	\$130.000	2,7%
Servicios públicos oficina o local		
Teléfono, Internet	\$17.000	0,4%
Celular	\$25.000	0,5%
Gastos financieros		
Cafetería		
Aseo	\$ 50.000	1,0%
Total gastos de administración	\$ 4.821.833	100,0%

Los costos fijos de Comercializadora y Avícola El Gran Pollo son de \$4.821.833 mensuales.

Tabla 10. Punto de equilibrio Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Punto de equilibrio	\$ 62.681.125 Mensual	\$ 2.089.371 Diario
---------------------	--------------------------	------------------------

El punto de equilibrio mensual de los empresarios, para cubrir con sus costos fijos es de \$62.681.125, y diario de \$2.089.371, lo que equivale 16.072 kilos de pollo mes.

Tabla 11. Punto de equilibrio con utilidad deseada Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Utilidad deseada	\$ 2.000.000
Punto de equilibrio con utilidad deseada	\$ 88.683.833

La utilidad esperada por los empresarios es de \$2.000.000 para capitalizar el negocio y llevarlo a otra superficie. Para esto, se debe llegar a una venta mensual de \$88.683.833, es decir, vender 22.739 kilos de pollo mensuales.

Los meses de mayor venta por temporada son seis al año (marzo, mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre); el promedio de ventas estimadas en el mes es de \$72.333.333.

Tabla 12. Estudio de costos Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

	%	Estudio costos
Ventas promedio mes	100%	\$ 72.333.333
Costos variables (-)	92%	\$ 66.769.231
Margen de contribución (=)	8%	\$ 5.564.103
Costos fijos y gastos adm. (-)	7%	\$ 4.821.833
Utilidad	1%	\$ 742.269

La utilidad de los empresarios corresponde al 1% de las ventas, los costos variables (compra de mercancía) son de 92%, el margen de contribución de 8% y los gastos administrativos de 7%. El valor de la venta promedio del mes de \$72.333.333.

Cotización hora hombre

Total horas mes:

<u>Empleado</u>	<u>horas</u>
Jhonny Sanabria	234
Andrés Zúñiga	234
Mauricio Londoño	234
José Delgado	234
Total horas mes	936

Costo fijo hora= costos fijo y gastos/total horas mes

$$\$4.821.833/936$$

$$\text{Total hora hombre} = \$5.152.$$

El valor de la hora trabajada por cada miembro de Comercializadora y Avícola El Gran Pollo es de \$5.152

Análisis de costo actual

Tabla 13. Gastos administrativos actuales Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Sueldos de administración	\$1.660.000	49,3%
Prestaciones sociales		
Aportes parafiscales		
Sueldo empresario	\$1.257.600	37,4%
Depreciación muebles y enseres	\$124.567	3,7%
Depreciación equipo de computo		
Depreciación vehículos	\$50.000	1,5%
Transporte administrativo	\$65.000	1,9%
Gastos de papelería	\$20.000	0,6%
Gastos de propaganda		
Mantenimiento vehículo		
Arrendamiento oficina o local	\$170.000	5,1%
Servicios públicos oficina o local		
Teléfono, Internet	\$17.000	0,5%
Vigilancia		
Total gastos de administración	\$3.364.167	100,0%

Los costos fijos de Comercializadora y Avícola El Gran Pollo actualmente son de \$3.364.167 mensuales, esto debido a la situación vivida por el empresario, donde el negocio tuvo que ser reinaugurado y reestructurado.

Tabla 14. Punto de equilibrio actual Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Punto de equilibrio	\$ 42.756.329
---------------------	----------------------

El punto de equilibrio mensual de los empresarios, para cubrir con sus costos fijos es de \$42.756.329, y diario de \$1.425.210, lo que equivale a 11.201 kilogramos de pollo mes. Los meses de mayor venta por temporada son seis al año (marzo, mayo, junio,

septiembre, noviembre y diciembre), el promedio de ventas estimadas en el mes es de \$46.000.000.

Tabla 15. Punto de equilibrio con utilidad deseada actual Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Utilidad deseada	\$2.000.000
Punto de equilibrio con utilidad deseada	\$68.175.004

La utilidad esperada del empresario es de \$2.000.000; el punto de equilibrio con utilidad deseada es de \$68.175.004.

Plan de mejoramiento

- Aumentar el número de ventas en el mes a 49.405 kilos de pollo, con el fin de obtener la utilidad esperada de los empresarios de \$10.000.000.
- Cambio de local a fin de tener una mejor higiene y presentación para conseguir el registro INVIMA y legalizar el negocio. Esto con el fin de distribuir pollo a más puntos en la ciudad. Costo del local: \$15.000.000
- Construcción de un cuarto frío a fin de tener más inventario de productos. Valor del cuarto frío: \$9.000.000.
- Buscar nuevos mercados a fin de aumentar el número de ventas; estos nuevos mercados serían en las galerías Santa Helena y Alameda, que son plazas comerciales.
- Aumentar el portafolio de productos a otros que dejan un margen de contribución mayor, como son el pollo despresado y productos sustitutos.

- Buscar nuevos proveedores con el fin de tener mayor variedad de precios para el consumidor (Bucanero, Nápoles).

Avances del plan de mejoramiento

Aumento del portafolio de productos

El empresario se afilió a la proveeduría RTA de El Vallado, donde adquirió bandejas de pollo y vísceras Súper con un excelente precio y calidad.

Portafolio de productos

- Bandeja de corazones
- Bandeja súper recortes
- Bandeja de hígados
- Filete de pollo
- Filete de tilapia
- Filete de pescado
- Chuleta de pollo
- Vísceras Pimpollo
- Vísceras Goloso
- Tilapia roja
- Filete de toyo
- Crema de Coco
- Bocachico

6.1.6 Contabilidad y análisis financiero

Diagnostico del área contable y financiera

Se lleva un registro diario de ventas, cuentas por pagar y cuentas por cobrar. Aún en el negocio no se ha realizado balance general, ni estado de ganancias o pérdidas. Para el manejo de las salidas y entradas de dinero al negocio se lleva el sistema simple de cuentas, que el empresario y su administradora aprendieron a llevar en la capacitación de Gerencia de Pequeñas Empresas dictada por la Fundación Carvajal y CAF.

Estados financieros

Se realizó el balance inicial con los empresarios el día 28 de Noviembre de 2008, debido a los problemas internos de la empresa que llevaron a la disolución de la sociedad y en consecuencia se perdió un gran capital (\$9.000.000 aproximadamente) y se tuvo que iniciar de nuevo.

Tabla 16. Balance general inicial Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

ACTIVOS	BALANCE INICIAL
EFFECTIVO	\$ 1.500.000
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 1.607.900
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.107.900
MUEBLES Y ENSERES	\$ 14.948.000
EQUIPO DE COMPUTO	
VEHICULOS	\$ 3.000.000
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 17.948.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 21.055.900
PASIVOS	BALANCE INICIAL
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 700.000
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 700.000
TOTAL PASIVOS	\$ 700.000
CAPITAL	\$ 11.931.200
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 8.424.700
TOTAL PATRIMONIO	\$ 20.355.900
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONI	\$ 21.055.900

En caja, en el momento de realizar el balance se tenía \$1.500.000, que será invertido en pedido de producto. Las cuentas por cobrar ascienden a \$1.607.900, porque un buen número de ventas, han sido realizadas a crédito.

En los pasivos se tiene una deuda con la señora Germanía Patricia Delgado, por concepto de préstamo para pago al proveedor. Las utilidades acumuladas, ascienden a \$8.424.700 en seis meses de funcionamiento del negocio, es decir, se ha capitalizado \$1.404.117 mensualmente. Es importante que el empresario se sensibilice acerca de la importancia del ahorro en entidades financieras seguras.

Cruce de estados financieros costos vs P&G

En el periodo actual no se puede realizar el cruce de estados financieros por costos vs. Estado de ganancias o pérdidas, ya que el 28 de diciembre de 2008 se debe realizar el balance final y el estado de resultados del periodo (1 mes).

Análisis financiero

Tabla 17. Indicadores financieros Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Liquidez corriente	\$4.44	Esta razón muestra lo que tiene la empresa en activos corrientes con respecto a lo que debe en activos corrientes. La empresa tiene \$4.44 por cada peso que debe en pasivos corrientes.
Prueba de fuego	\$4.44	Esta razón es más exigente porque de todo lo que se posee en activo corriente se resta el valor de los inventarios, lo cual queda en caja, bancos, cuentas por cobrar, recursos que son más fácilmente convertibles en dinero. La empresa tiene \$4.44 en activos corrientes por cada peso que debe.
Razón de endeudamiento	3%	Es la razón que muestra el grado de endeudamiento que tiene el negocio: 3%
Razón de autonomía	97%	Es el grado de propiedad que corresponde al dueño de El Gran Pollo, es del 97%. El negocio es autónomo.

Plan de mejoramiento

- Recaudar la cartera de clientes a fin de invertir en capital de trabajo y aumentar las ventas.
- Realizar ventas de contado en la medida de lo posible.
- Llevar libro diario de cuentas, con el fin de registrar los ingresos y egresos de la empresa.
- Al aumentar el portafolio de productos, realizar el inventario mensualmente.
- Realizar el estado de resultados y el balance final, con el fin de tener control sobre los objetivos y las metas propuestas.

Avances del plan de mejoramiento

En la empresa se lleva el registro de entradas y salidas de dinero por el método simple de cuentas.

6.1.7 Diagnóstico del área de Mercadeo

Definición del negocio

La empresa es de tipo comercial; de encarga de la distribución de pollo entero a asaderos de la ciudad, el peso de estos oscila entre los dos y tres kilos.

Características del segmento de mercado

- Ciudad: Cali
- Estratos: 1, 2 y 3
- Sector de la ciudad: norte, oriente y oeste.
- Dirigido a: asaderos

Tabla 18. Mercado objetivo y clientes Comercializadora y Avícola El Gran Pollo

Mercado objetivo al cuál va dirigido el producto o servicio		Descripción de los consumidores que hacen parte de ese mercado objetivo
1.	Hogares del distrito de Agua blanca	Personas de todas las edades y ambos sexos.
2.	Asaderos de pollo de la ciudad de Cali	Asaderos que requieren pollo entero por kilo, refrigerado, con un peso que oscila entre 1.5 a 1.8 kilogramos.
3.	Restaurantes de la ciudad de Cali	Restaurantes que requieren pollo despresado, vísceras.

Definición del cliente de la empresa

Perfil del cliente

Compradores y usuarios del producto: comerciantes y personas naturales; asaderos de la ciudad de Cali, que se dirigen a estratos 1, 2 y 3 que consumen entre 100 y 200 pollos semanales; clientes ocasionales que compren pollo para el consumo de la canasta familiar.

Políticas de venta de la empresa

Ventas iniciales

En el primer mes de apertura del negocio, las compras de productos ascendieron a \$72.011.700 y las ventas 80.653.100. Los pagos de los clientes fueron estrictamente de contado.

Ventas actuales

En la nueva apertura de Distribuidora y Avícola El Gran Pollo, las ventas semanales tienen un promedio de \$4.836.000. Los pagos se realizan a crédito, pues en el

momento se están capturando nuevos clientes y fidelizándolos. Sin embargo, se les recomendó a los empresarios que los pagos sean estrictamente de contado.

Políticas de servicio al cliente

- Entrega a tiempo de los productos.
- Cumplimiento en los requerimientos de las características solicitadas por el cliente (peso, color, cantidad).
- El pollo tenga las condiciones de higiene apropiadas en el canal de distribución.

Análisis de la competencia

Se considera competencia a los negocios del Distrito de Aguablanca que distribuyen pollo y huevos a las comercializadoras. Entre ellos están:

- Comercializadora La María
- Pimpollo
- Perla verde

Tabla 19. Análisis de la competencia comercializadora y avícola el gran pollo

	Comercializadora y Avícola El Gran Pollo	Perla Verde
Precio al detal	4	5
Descuentos	3	3
Empaque	2	3
Canal de distribución	3	5
Cumplimiento	5	5
Calidad	3	3
Vendedores	3	4
Promoción	1	5
Puntaje	24	33

Para analizar la competencia, se realizó una tabla con una serie de características las cuales son calificadas de 1 a 5, siendo 1 malo y 5 excelente. Con el puntaje se evalúan las características a mejorar del negocio frente a la competencia más cercana. La comercializadora la Maria tiene ventaja competitiva frente al Gran pollo.

El negocio, no se encuentra en buenas condiciones competitivas, ya que se ofrece el producto de forma similar a la competencia. Se deben implementar políticas de incremento de ventas y sensibilización hacia el ahorro y la tenencia de cuentas bancarias para incrementar sus ganancias.

Tabla 20. Comportamiento actual de las ventas comercializadora y avícola el gran pollo

A (Alta) 50.000.000		M (Media) 43.000.000		B (baja) 40.000.000							
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

Se manifiestan ventas altas en la gran mayoría de meses del año; esto se debe a que el producto es de gran nutrición e importancia para la canasta familiar, aunque está limitado por el aumento de precios al consumidor.

Volumen de venta por temporada:

- Volumen de ventas de la temporada alta: \$180.000.000
- Volumen de ventas de la temporada media: \$172.000.000
- Volumen de ventas de la temporada baja: \$80.000.000

Estrategias de mercadeo actuales

Precio

Los precios son fijados por sugerencia de los proveedores y al evaluar los precios de la competencia; sin embargo, la calidad es el factor clave de compra de los clientes.

Canal de distribución

Los empresarios manejan el sistema de venta directa, realizan la preventa, antes de hacer el pedido al proveedor. El día que llega el producto es entregado directamente a sus clientes. La ventaja que posee este canal de distribución es que se garantizan los pagos a tiempo, y se entrega el producto directamente al consumidor.

Figura 14. Canal de distribución Comercializadora y Avícola El Gran Pollo



Producto

- Pollo entero, sin vísceras, marca Pimpollo, empacado en bolsa plástica; posee registro sanitario.
- Huevos tipo Extra AAA colorados.

Figura 15. Productos que distribuye Comercializadora y Avícola El Gran **Pollo**



Fuente: Canto Alegre. Disponible en [http:// www.polloscantoalegre.com/](http://www.polloscantoalegre.com/)

Promoción

Para dar a conocer su producto, tomar pedidos y aumentar así el número de clientes, manejan la estrategia de preventa.

Distribución

Para la entrega de los pedidos, se alquila un carro con capacidad de llevar las canastillas con el pollo; y en pedidos de menor cantidad, se distribuye en las motos de los empresarios.

Recomendaciones

- Elaboración de base de datos, para llevar el registro de los clientes y poder encontrar de forma inmediata los teléfonos y direcciones de los mismos.
- Tarjeta de presentación, para dar a conocer los teléfonos del negocio a los clientes.
- Fijación de precios de acuerdo a los de la competencia.
- Aumentar el portafolio de productos de la empresa.
- Mejorar el canal de distribución; contactando distribuidores que presten el servicio de transporte refrigerado, mientras se obtiene la camioneta Chana.
- Diseñar el logotipo de la empresa, para que los clientes se familiaricen con él y tengan fidelización con la empresa.
- Promoción para los clientes fieles: realizar un carné para clientes frecuentes y obsequiarles descuento en la próxima compra.
- Utilizar volantes, para generar reconocimiento de la empresa en la zona.

Avance de las recomendaciones

Se diseñó una tarjeta de presentación para el empresario.

Figura 16. Tarjeta de presentación Comercializadora y Avícola El Gran Pollo



Se diseñó el siguiente *comics* al negocio para el *top of mind* de la empresa:

Figura 17. Diseño para el top of mind de Comercializadora y Avícola El Gran Pollo



6.2 QUESERA RAFFAT.

6.2.1 Análisis del sector lácteo en Colombia.

Importancia del sector lácteo en Colombia¹⁵. Los productos lácteos participan con el 0.3% del PIB total y el 2.2% del PIB agropecuario. (DANE. Cuentas Nacionales).

Estructura de la cadena láctea. La estructura de la industria de la cadena láctea es similar a muchas agroindustrias del país, es decir, compuesta por un conjunto de establecimientos dedicados a la elaboración de una diversidad de derivados, en este caso de la leche.

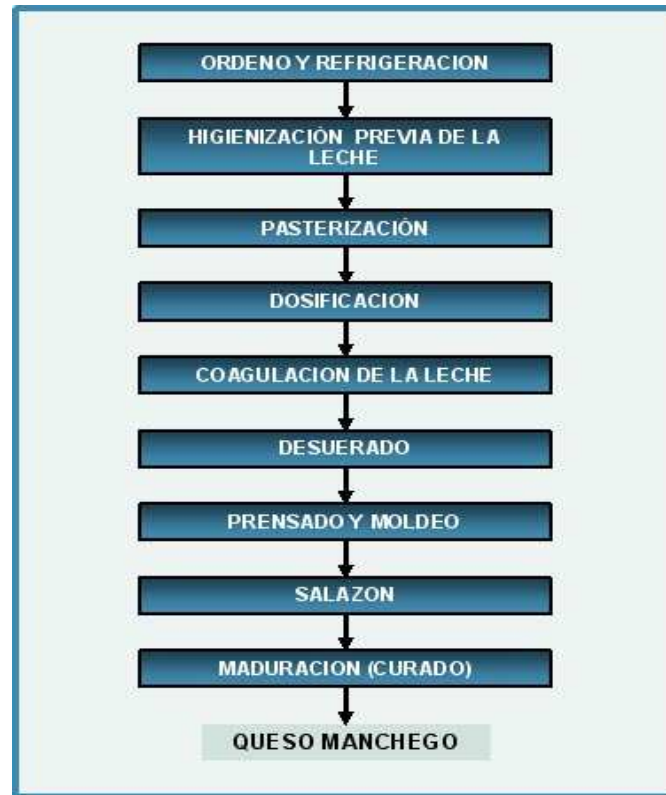
Estos establecimientos pueden estar especializados en una línea de producto o contar con un portafolio de bienes, siendo esto último característico en las grandes empresas del sector.

Aproximadamente un 88% de la producción nacional de leche cruda es absorbida por los sub eslabones dedicados a la pulverización y procesamiento de leche.

El 12% restante se dirige al sostenimiento de novillos en sistemas de producción de doble propósito (carne y leche) o es comercializada en cantinas en zonas rurales, poblaciones de menor tamaño o en los estratos 1 y 2 de las principales ciudades del país.

¹⁵ AGROCADENAS. La industria de lácteos y derivados en Colombia. [Consultado en diciembre de 2009]. Disponible en: www.agocadenas.gov.co. ministerio de agricultura

Figura 18. Proceso de elaboración del queso



Fuente: Ice-upc. Disponible en: <http://www-ice.upc.edu/>

Generalidades de la cadena

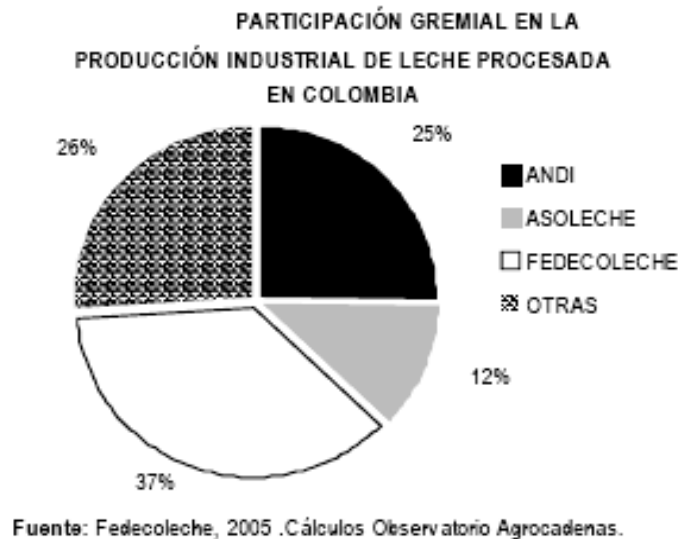
Si bien lo más conveniente para analizar esta agroindustria sería contar con información de la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) para cada uno de los siete subsectores definidos en la figura anterior, se dispone de sólo cinco, según la clasificación CIIU a cinco dígitos, dada la segunda reserva estadística establecida por el DANE.

Estas cinco actividades son:

- 31121 Pasteurización, homogenización, vitaminación y embotellado de leche líquida.
- 31123 Fabricación de queso.
- 31124 Fabricación de leches y productos lácteos conservados.

- 31125 Fabricación de helados, sorbetes y postres a base de leche.
- 31126 Fabricación de leches ácidas (yogurt y kumis).

Figura 19. Principales empresas productoras de leche y sus derivados en Colombia



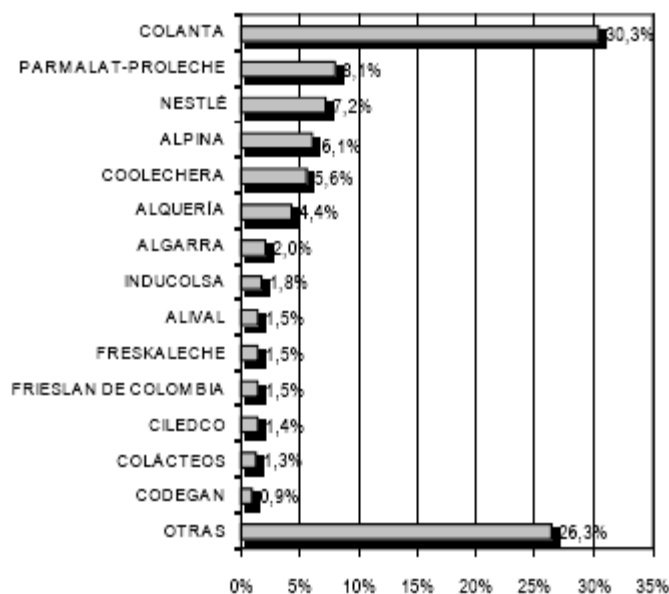
Fuente: Ice-upc. Disponible en <http://www-ice.upc.edu/>

En primer lugar, son muy pocas las empresas procesadoras que se encuentran representadas a nivel Institucional. Son los casos de: Parmalat, Nestlé de Colombia, Alpina, Friesland, Celema, Algarra y Mercadeo de Alimentos de Colombia (Meal's), a través de la ANDI.

Alquería, Inducolsa, Alimentos del Valle, Frescaleche, El Establo, Andina, Rica Lac, La Mejor, Rica Leche, El Recreo, Santo Domingo, El Jardín, Guali, La Arboleda, La Normanda y Prolav, por Asoleche.

Colanta, Coolechera, Codegar, Coagroleche y Colega por medio de Fedecoleche.

Figura 20. Principales empresas procesadoras de leche en Colombia



Fuente: FEDECOLECHE. Cálculos Observatorio

Estas 28 firmas representan el 74% de la leche procesada en el país, siendo Fedecoleche la que mayor participa con el 37%, seguida por la ANDI (25%) y Asoleche (12%).

De estas empresas se destaca Colanta, que contribuye con la tercera parte del volumen del procesamiento de leche.

Su mayor centro de producción se encuentra en Antioquia, donde se obtiene el 68% de los 2.200 mil litros que produce por día.

El restante 28% de leche se procesa en las plantas localizadas en los departamentos de Córdoba (17%), Cundinamarca (5%) y Quindío (10%).

Tabla 21. Portafolio de productos de las principales empresas de productos lácteos en Colombia

Empresa	Línea de Producto	Marcas
Alpina S.A.	Bebidas Láctea	Avena Alpina, Bonyurt, Frescolada, Kumis Alpina, Yogo Yogo Bolsa, Yogo Yogo Caja, Yogo Yogo Vaso, Yogo Yogo Premio, Yogurt, Avena deslactosada, Leche Deslactosada, Yogurt Deslactosado, Avena Finesse, Finesse, Kumis Finesse, Leche Finesse y Yogurt Finesse.
	Leches	Leche Caja Baja en Grasa, Leche Caja Descremada, Leche Caja Deslactosada Descremada, Leche Caja Enriquecida, Leche Caja Entera, Leche Caja Extra Calcio, Leche en Bolsa Entera, Leche en Bolsa Deslactosada, Leche en Bolsa Descremada, Alpin
	Quesos y Grasas	Mezcla para Fondue, Queso Azul, Queso Brie, Queso Camembert, Queso Campesino, Queso Doble Crema, Queso Emmental, Queso Fundido Tipo Americano, Queso Golosito, Queso Gruyere, Queso Holandés, Queso Holandés Navideño, Queso Mozzarella, Queso Parmesano, Queso Requesón, Queso Sabana y Queso Tilsit.
	Postres	Alpinette, Alpinito, Arequipe Alpina, Boggy, Tuboggy y Bonflan
Algarra S.A	Leches	Leche Pasteurizada, Leche Larga Vida, Leche Pasteurizada de la Finca
	Bebidas Láctea	Leche Saborizada MILKO, Avena
	Quesos y Grasas	Crema de Leche CREMAX, Mantequilla CREMAX, Crema de Leche Larga Vida,
Nestlé de Colombia	Leche en Polvo	KLIM 1 + Miel, KLIM 3 +, KLIM 6+, Leche KLIM Entera, Leche KLIM Instantánea, Leche Klim Hi-Calcium, Leche Klim Lite Line con Fibra, Leche Modificada el Rodeo.
	Quesos y Grasas	Crema de Leche NESTLE, Leche condensada la lechera, Lonchitas NESTLE
Alquería S.A	Leches	Leche Pasteurizada Entera, Leche Premium Entera, Leche Larga Vida.
	Bebidas Láctea	Avena Entera Ultrapasteurizada, Chocoleche ultrapasteurizada, Leche Kids, Sorbetes
	Quesos y Grasas	Mantequilla Alquería
Colanta	Leches	Leche Entera, Leche Semidescremada, Leche Descremada, Leche Fortificada, Leche UHT, Leche UHT Deslactosada, Leche UHT en Bolsa, Frescolanta, Leche Montefrío, Zuqui Leche.
	Leche en Polvo	Leche en Polvo, Leche en Polvo Deslactosada, Leche en Polvo Infantil, Leche en Polvo Descremada,
	Quesos y Grasas	Lactosuero, Quesito, Queso Crema, Queso Mozzarella, Quesillo, Queso Holandes, Queso Fundido, Queso Ricotta, Queso Parmesano, Queso Pecorino, Queso Doble Crema, Queso Fundido Untable, Queso Costeño, Queso Industrial, Dip, Mantequilla Colanta, Mantequilla Montefrío, Crema de Leche, Crema Agria, Atoya Buey,
	Postres	Arequipe, Arequito con Café, Queso Tipo Petite Suisse.
	Bebidas Láctea	Yogurt, Yogur Batido, Super Boom, Kumis, Yagur, Yogur Kid.

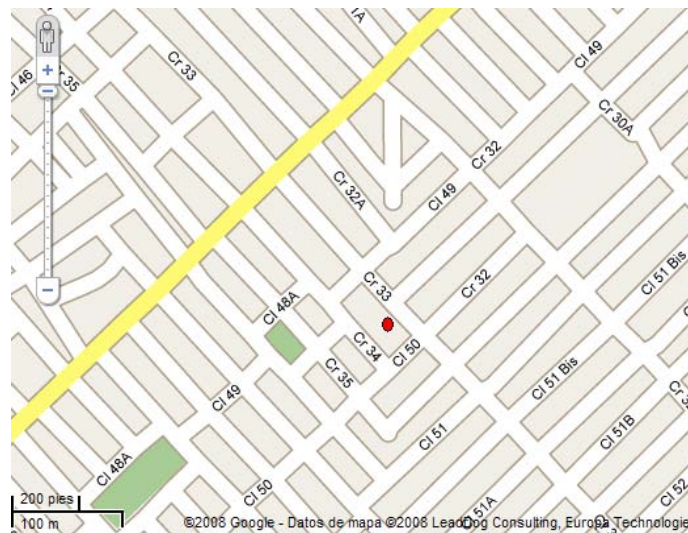
Fuente: página Web de cada una de las empresas

6.2.2 Información general de la empresa

- Nombre de la empresa: Quesera Raffat.
- Dirección y teléfono: Carrera 33^b # 49^a-42 Barrio El Retiro, Teléfono 317-8741673
- Nombre del representante legal: Nancy Zulena Manyoma Delgado
- Número de empleados: en el momento la empresaria es la única trabajadora de la empresa.
- Fecha de constitución de la empresa: 16 de Julio de 2008.
- Sector económico al que pertenece: sector comercio, subsector lácteo.

- Descripción de la actividad económica de la empresa: comercialización de queso en el barrio El Retiro.

Figura 21. Ubicación de la empresa Quesera Raffat



Fuente: Googlemap. Disponible en : <http:// Maps.google.com>

Reseña histórica

La creación del negocio, partió de la situación que estaba viviendo la joven Nancy Zulema; estaba sin trabajo y tenía la responsabilidad de ayudar económicamente en su hogar y en el sostenimiento de sus dos hijos (uno de ellos y su hermano poseen retardo mental). La empresaria, habló con su tío Henry Segundo Delgado, quien distribuye queso y él le planteó la opción de comercializarlo en el barrio, quien aceptó pues no quiere trabajarle a nadie y quiere ser generadora de empleo.

El negocio lleva tres semanas en funcionamiento (6 Agosto de 2008) con un capital de \$110.000 (37 quesos) que le proporcionó su tío para empezar. La empresaria realiza los pedidos al proveedor de manera semanal, según los pedidos tomados a los vecinos. Desde el inicio del negocio ha aumentado en número de clientes de 20 a 50. En el

momento, el negocio no cuenta con empleados, ni tiene un local propio, la empresaria almacena el queso en la nevera de su casa.

Perfil del empresario

Nancy Manyoma, es una persona emprendedora, proactiva, con gran capacidad de servicio a los demás. Grado de escolaridad: secundaria; estudios técnicos: Gerencia para Pequeñas Empresas en la Fundación Carvajal-CAF. Es una persona visionaria que está atenta a nuevas oportunidades de negocio, quiere tener su propio local.

Figura 22. Lugar provisional de almacenamiento de producto Quesera Raffat



6.2.2.1 Análisis DOFA

Tabla 22. Análisis DOFA Quesera Raffat

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	<p>F1: La empresaria es una persona emprendedora, trabajadora.</p> <p>F2: Buenos clientes.</p> <p>F3: El queso es de excelente calidad, no es queso cuajada, sino queso campesino no muy salado.</p> <p>F4: El queso es marca La Campiña.</p> <p>F5: El queso posee registro sanitario</p>	<p>D1: Poco capital de trabajo</p> <p>D2: El negocio no tiene un nombre asignado.</p> <p>D3: El negocio carece de infraestructura y equipos para el almacenamiento de mercancías.</p> <p>D4: El negocio posee un único proveedor</p> <p>D5: La empresa no está legalizada</p> <p>D6: Venta del producto a crédito</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: Incursión al negocio de nuevos productos derivados de la leche (yogurt, mantequilla)</p> <p>O2: Creación de nuevos cargos.</p> <p>O3: Nuevos mercados.</p>		
Amenazas	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>A1: La inseguridad del sector.</p> <p>A2: La competencia que vende otro tipo de queso (cuajada) más económico \$3.500.</p>	<p>F₂O₁: Búsqueda de nuevos proveedores.</p> <p>F₁O₁: Capacitarse en la elaboración de productos lácteos.</p> <p>F₃O₂: Buscar nuevos mercados.</p> <p>F₃O₂: contratar un empleado que se encargue de comercializar el queso en otro sector.</p>	<p>D2O₃: Asignarle nombre a la empresa</p> <p>D3O₁: Aumentar el portafolio de productos.</p> <p>D3O₁: Comprar un enfriador para el almacenamiento de los productos.</p> <p>D3O₃: Buscar un local para cambiar la forma de venta del producto.</p>
	Estrategias FA	Estrategias DA
	<p>F2A₁: Buscar un local para tener un punto de venta del negocio.</p> <p>F2A₂: Brindar un buen Servicio al cliente.</p> <p>F3A₁: Buscar nuevos mercados.</p> <p>F1A₂: Vender queso tipo cuajada</p>	<p>D3A₂: Promociones.</p> <p>D5A₂: Legalizar la empresa</p> <p>D6A₃: Pago del producto contra entrega</p>

6.2.3 Área administrativa de la empresa

La empresa es de tipo comercial, ya que los quesos se compran al proveedor y son vendidos por la empresaria a los vecinos del sector. No posee más trabajadores aparte de la empresaria, quien se encarga de promocionar y vender el queso en el sector.

No se ha realizado un manual de funciones, ni la misión y visión de la empresa. En el momento de cuestionar acerca de los objetivos del negocio, se encontró que los planes que tiene la empresaria para los próximos tres años son:

- Instalar la comercializadora en un local en el barrio Comuneros.
- Adquirir su propio refrigerador, para mantener inventario de queso.
- Contratar tres empleados que cubran el Distrito de Agua blanca (bicicleta).

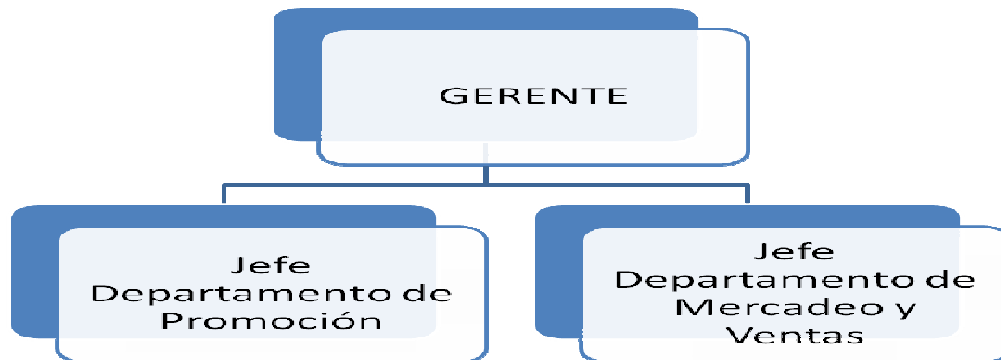
Plan de mejoramiento

- Plantear los objetivos de la empresa a corto y largo plazo.
- Construir un organigrama de la organización, con el fin de identificar cargos en la empresa.
- Darle nombre al negocio (razón social).
- Construir la misión y la visión de la empresa.

Avances del plan de mejoramiento

Se diseñó el organigrama del negocio. Aunque al momento todas las funciones son realizadas por la empresaria, se diseña a fin de conocer los cargos que se podrían presentar para la empresa.

Figura 23. Organigrama Quesera Raffat



Objetivos de la empresa

Corto plazo:

- Aumentar las ventas en un 30% para alcanzar la liquidez de la empresa.
- Buscar nuevos mercados.
- Ampliar el portafolio de productos para brindar variedad a los clientes y generar mayores ingresos.

Mediano plazo:

- Buscar un local para tener el punto de venta de quesos y productos lácteos
- Contratar un empleado que se dedique a la distribución de quesos en el sector y en barrios vecinos.

Misión

Entregar un producto lácteo y servicio de calidad, una atención personalizada, a los habitantes de la comuna 15 de la ciudad de Cali, con el fin de satisfacer sus necesidades diarias nutricionales.

Visión

Ser, en el año 2009 una empresa líder en el mercado de lácteos en el Barrio El Retiro, con suficiente innovación y competitividad.

6.2.4 Área legal y de contratación de la empresa

Diagnóstico del área legal de la empresa

La microempresa no está registrada en Cámara de Comercio, ni se han realizado las inscripciones para legalizarla. Los quesos son marca La campiña y poseen registro sanitario. La razón social del negocio es Quesera Raffat. La empresaria argumenta la no haber legalizado la empresa porque los trámites de legalización son muy altos; además, su negocio es de tipo informal y aún no posee local. Se incentivó a la empresaria para legalizar la empresa.

Número de empleados

Tabla 23. Cuadro de personal Quesera Raffat

Nombres y Apellidos	Familiar		Cargo	Capacitados en el oficio		EPS		PENSIÓN		ARP		SALARIO	TIPO CONTRATO			
	SÍ	NO		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		V	F	I	D
Nancy Z Manyoma			Propietaria Promoción Ventas		X	X			X		X	NO ASIGNADO				

V: VERBAL F: FIJO I: INDEFINIDO D: DESTAJO

La empresaria no está afiliada a un fondo de pensiones, ni a una ARP; posee SISBEN. Por el momento no se ha asignado un sueldo porque busca capitalizar el negocio y guarda el dinero para compra de mercancía. Realizando un estudio de sus gastos familiares y personales, su salario debería ascender a \$1.100.000 mensuales.

Plan de mejoramiento

Se recomendó a la empresaria realizar el registro en Cámara y Comercio, así como los trámites correspondientes para sacar el RUT (Registro Único Tributario). De igual manera, trabajar con productos que posean registro sanitario a fin de evitar sanciones.

En el momento de contratar a un empleado se debe realizar el pago por prestación de servicios, pues el resultado es a riesgo del contratista; lo ejecuta con sus propios medios y tiene completa autonomía técnica y directiva. Además, se le sugirió:

- Llevar la contabilidad.
- Matricularse en el Registro Mercantil.
- Abstenerse de cometer actos de competencia desleal.

6.2.5 Análisis de costos

Diagnóstico del área de costos

La empresaria no ha realizado un análisis de costos para la empresa; se desconoce el punto de equilibrio del negocio y el margen de contribución del producto.

Figura 24. Margen de contribución del producto Quesera Raffat

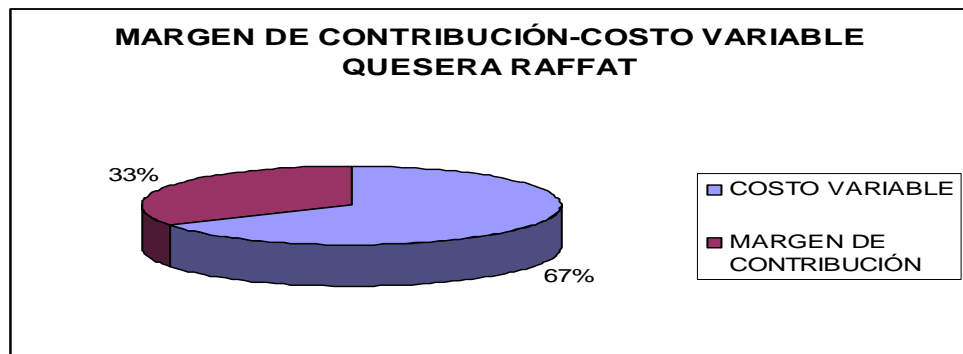


Tabla 24. Margen de contribución producto Quesera Raffat

No	Producto	Precio de compra	Precio de venta	Margen de contribución en \$	Margen de contribución en %
1	Queso campesino La Campiña	\$3.000	\$4.500	\$1.500	33%
	Totales	\$3.000	\$4.500	\$1.500	

Margen de contribución comercio

33,3%

Costo variable de comercio

66,7%

El queso campesino marca La Campiña, comercializado por la empresaria, tiene un precio de adquisición de \$3.000 y un precio de venta al consumidor de \$4.500. La contribución por unidad vendida de queso en pesos es de \$1.500, es decir un 33.3% del precio de venta.

La empresaria, tiene un promedio de venta mensual de 180 quesos que son comercializados en el barrio a los vecinos de la cuadra. La venta total en el mes es de \$800.000 aproximadamente. La contribución total de la venta es de \$266.400. Esta contribución es baja para los gastos personales de la empresaria, pues éstos exceden los \$400.000 mensuales.

El número de quesos vendidos en el mes es bajo, porque la empresaria, vende dos veces a la semana; se recomendó aumentar el pedido de queso a día de por medio inicialmente.

Tabla 25. Inventario de activos fijos Quesera Raffat

No	Nombre del activo	Cantidad (A)	Valor comercial de la unidad (B)	Valor total (A x B)
1	Canastilla	1	\$14.000	\$14.000
Total				\$14.000

El inventario de activos fijos de la empresa es de \$14.000. La empresaria en el momento sólo posee una canastilla con la cual distribuye el queso.

Por esta razón, la empresaria distribuye los quesos el mismo día de entregado el producto por parte del proveedor, pues no tiene la capacidad para almacenarlo. Es necesario adquirir un refrigerador para mantener inventario del producto y poder aumentar el pedido al proveedor.

Tabla 26. Sueldo del empresario Quesera Raffat

Concepto	Valor
Alimentación	\$100.000
Transporte familia	\$50.000
Citas médicas y medicina	\$20.000
Servicios públicos casa	\$25.000
Teléfono	\$10.000
Gas domiciliario	\$5.000
Parabólica	\$10.000
Diezmos	\$30.000
Total sueldo	\$250.000

El sueldo que actualmente toma la empresaria es de \$250.000 mensuales.

Sin embargo, esta cifra no cubre los gastos personales que oscilan entre los \$450.000 y \$500.000, los cuales son complementados con la ayuda de familiares.

Tabla 27. Gastos administrativos Quesera Raffat

Sueldo empresario	\$ 250.000	100,0%
Depreciación muebles y enseres	\$ 117	0,0%
Total gastos de administración	\$ 250.117	100,0%

Los costos fijos de la empresaria son su sueldo personal de \$250.00 más la depreciación del activo fijo que son \$117. No se tienen en el momento más gastos administrativos, pues no se posee un local para la comercialización del queso.

Tabla 28. Punto de equilibrio actual Quesera Raffat

PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 750.350
---------------------	-------------------

El punto de equilibrio mensual de la empresaria, para cubrir con sus costos fijos es de \$750.350 y semanal de \$187.587, lo que equivale a 42 quesos semanales, que actualmente vende la empresaria.

Tabla 29. Punto de equilibrio con utilidad deseada Quesera Raffat

Utilidad deseada	\$500.000
Punto de equilibrio con utilidad deseada	\$2.250.350

La utilidad esperada por la empresaria es de \$500.000 para cubrir sus gastos personales. Para esto, se debe llegar a una venta mensual de \$2.250.350, es decir, vender 500 quesos mensuales.

Tabla 30. Estudio de costos Quesera Raffat

	%	Estudio Costos
Ventas promedio mes	100%	\$ 845.833
Costos variables (-)	67%	\$ 563.889
Margen de contribución (=)	33%	\$ 281.944
Costos fijos y gastos adm. (-)	30%	\$ 250.117
Utilidad	4%	\$ 31.828

La utilidad de la empresaria es de 4% sobre las ventas; los costos variables (compra de mercancía) son de 67%, el margen de contribución de 33% y los gastos administrativos de 33%, sobre el valor de la venta del mes de \$845.833 aproximadamente.

Cotización hora hombre

Total horas mes:

Empleado	horas
Nancy Manyoma	96
Total horas mes	96

Costo fijo hora= costos fijo y gastos/total horas mes

\$250.117/96

Total hora hombre= \$2.605

Plan de mejoramiento

- Aumentar el número de ventas en el mes a 500 quesos mensuales \$2.250.350, con el fin de obtener la utilidad esperada de la empresaria de 500.000.
- Buscar nuevo mercado a fin de aumentar el número de ventas; estos nuevos mercados serían los barrios Mojica y Comuneros, que además de ser comerciales, son barrios que presentan un menor índice de violencia.
- Tener un flujo de venta diario, vender el producto todos los días de la semana, con un promedio diario de venta de 15 quesos.
- Adquirir un refrigerador para mantener inventario de producto y aumentar el número de pedidos al proveedor. El precio promedio del refrigerador es de \$800.000 con exhibidor y \$700.000 sin exhibidor de segunda.

Figura 25. Enfriadores sugeridos para Quesera Raffat



Fuente: Tecnifrio. Disponible en: <http://www.tecnifrioltda.com>

- Aumentar el portafolio de productos, con otro tipo de quesos y demás productos lácteos; el queso que se recomienda vender es el actual (La campiña casero \$4.500) y queso cuajada (\$3.500), por el valor comercial, ya que el segmento de mercado es estrato 1 y 2. Yogurt natural litro \$3.500 y mantequilla.
- Reducir el precio de su producto, cambiando el diseño, el empaquetado, los materiales o fórmulas utilizados.
- Buscar un nuevo proveedor, a fin de reducir el costo variable del producto.
- Cambiar el sistema de pago del producto. En este momento se dan ocho días de plazo para el pago, a pago contra entrega, con el fin de mejorar el flujo de caja del negocio.

6.2.6 Contabilidad y análisis financiero

Diagnostico del área contable y financiera

La empresaria maneja un cuaderno, donde registra las ventas del negocio. Realizó el curso de Gerencia de Pequeñas Empresas, dictado por la Fundación Carvajal y CAF, conoció sobre la manera de llevar las cuentas por pagar y cuentas por cobrar en el formato respectivo. Sin embargo, en el proceso de asesoría se le explicó de nuevo la forma de llevar estas cuentas y la empresaria lo aplicó en su empresa.

Aún en el negocio no se ha realizado balance general, ni estado de ganancias o pérdidas.

Estados financieros

Se realizó el balance inicial con la empresaria el día 18 de octubre de 2008. El inventario de la empresaria es cero, debido a que ella no puede almacenar el producto. En caja, en el momento de realizar el balance se tenían \$49.000 que serían destinados para el pago al proveedor.

En el momento de realizar el balance inicial, no había cuentas por cobrar, pues el dinero había sido recaudado y realizado el pago al proveedor. Sin embargo, quedó una deuda con el mismo de \$49.000

El negocio no se ha capitalizado; las utilidades acumuladas son -106.000, lo que indica que el negocio en los cinco meses de creación, ha perdido \$20.000 al mes. La razón de esto es el método de trabajo de la empresaria, que al no tener un local, pide el producto al proveedor una vez por semana y aparte de esto, las ventas son manejadas a crédito con un plazo de ocho días. Se le recomendó a la empresaria realizar las ventas de contado; sin embargo, argumentó que es la única forma de venta en el barrio pues la competencia maneja la misma estrategia.

Tabla 31. Balance General Inicial-Final Quesera Raffat.

	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
ACTIVOS			
EFFECTIVO	\$ 49.000	\$ 200.117	308,4%
CUENTAS POR COBRAR			
CLIENTES	\$ 0	\$ 80.000	
INVENTARIOS	\$ 0	\$ 15.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 49.000	\$ 295.117	502,3%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 0	\$ 0	
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 117	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 14.000	\$ 13.883	-0,8%
TOTAL ACTIVOS	\$ 63.000	\$ 309.000	390,5%
PASIVOS			
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	\$ 0	
PROVEEDORES	\$ 49.000	\$ 280.000	471,4%

TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 49.000	\$ 280.000	471,4%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS	\$ 49.000	\$ 280.000	471,4%
CAPITAL	\$ 120.000	\$ 120.000	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	-\$ 106.000	-\$ 106.000	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 15.000	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 14.000	\$ 29.000	107,1%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 63.000	\$ 309.000	390,5%

Al momento de realizar el balance final, la empresaria llevaba en promedio dos semanas sin vender el producto. En caja había \$200.000 para pago al proveedor y una cartera de \$80.000. El proveedor no le entregaba más mercancía sin el pago completo de la deuda: \$280.000

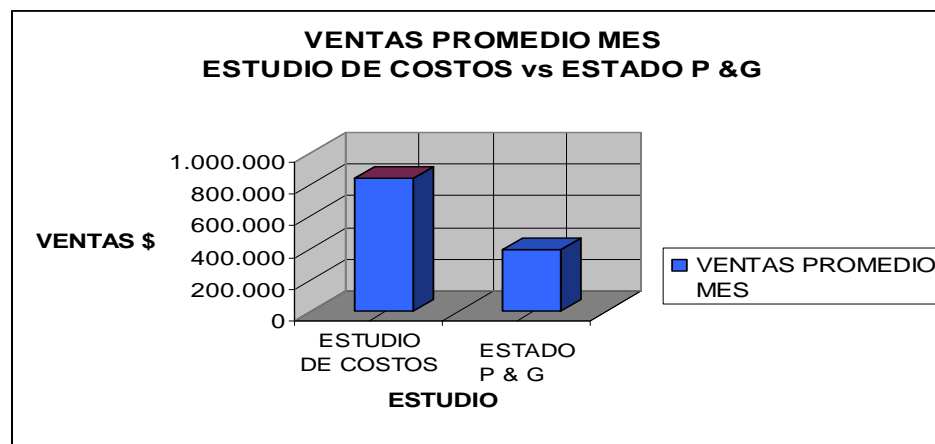
Las utilidades del periodo son \$15.000 (inventario) esto, por concepto de cinco quesos que el tío José Delgado regaló a la empresaria para no parar el negocio.

Tabla 32. Cruce de estados financieros vs. estado de ganancias y pérdidas del periodo Quesera Raffat

	%	Estudio costos	Estado de resultados	%
Ventas promedio mes	100,0%	845.833	390.000	100,0%
Costos variables (-)	66,7%	563.889	253.000	64,9%
Margen de contribución (=)	33,3%	281.944	137.000	35,1%
Costos fijos y gastos adm (-)	29,6%	250.117	110.000	28,2%
Utilidad	3,8%	31.828	27.000	6,9%

AL realizar el cruce de los estados financieros, se nota un cambio sustancial en el estado de Resultados (final) vs el estudio de costos (proyectado), esto se debe a que la empresaria detuvo las ventas por dos semanas por retrasos en los pagos de los clientes.

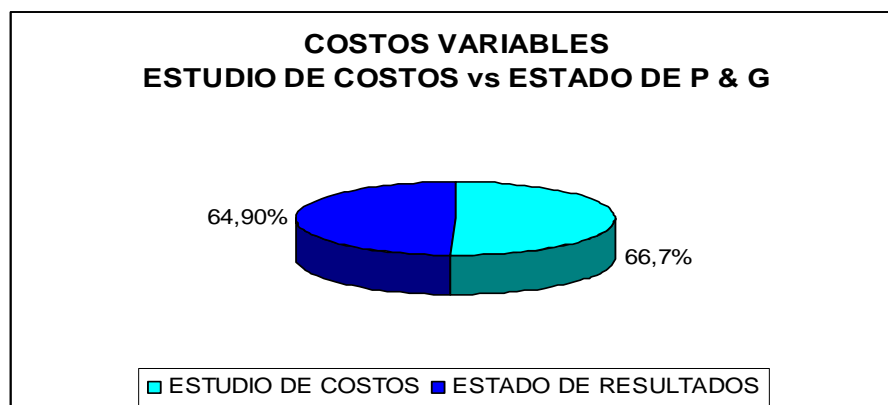
Figura 26. Ventas promedio mes Quesera Raffat



En el estudio de costos se estimaron unas ventas promedio al mes de \$845.833; con estas ventas se alcanza el punto de equilibrio de Quesera Raffat.

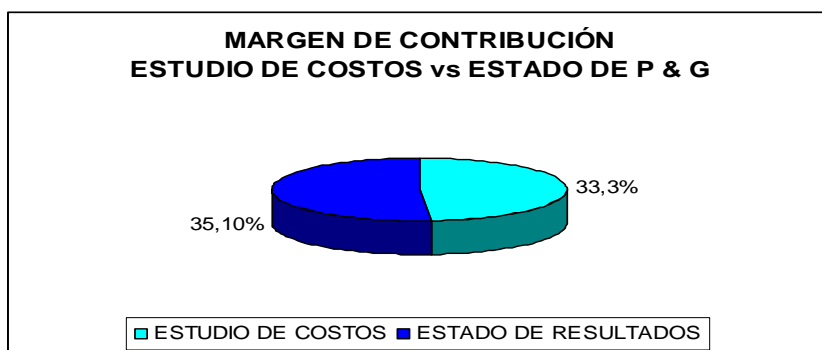
En el Estado de Resultados, se observan ventas en el mes de \$390.000, este valor se da, porque la empresaria paró dos semanas la venta de queso para recaudar cartera y realizar el pago al proveedor.

Figura 27. Costos variables Quesera Raffat



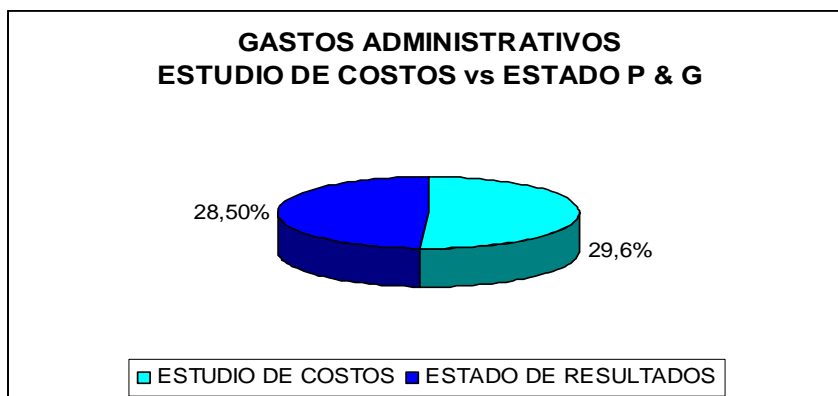
En el estudio de costos, se estimaron costos variables de 66.7% y un margen de contribución de 33.3%. En el Estado de Resultados de la empresa, el costo variable del producto se muestra con una disminución de 64.9% y un margen de contribución de 35.1%, esto por un descuento otorgado por el proveedor a la empresaria.

Figura 28. Margen de contribución Quesera Raffat



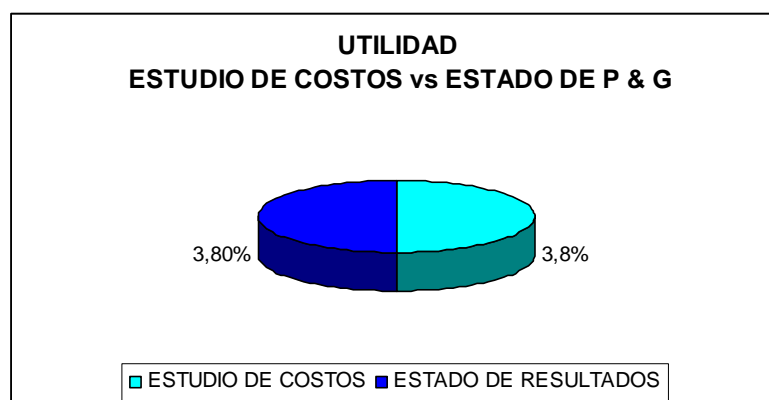
En el estudio de costos, se estimó un margen de contribución de 33.3%; en el Estado de Resultados de la empresa, el margen de contribución es de 35.1%, esto por un descuento otorgado por el proveedor a la empresaria.

Figura 29. Gastos administrativos Quesera Raffat



Los gastos administrativos por el estudio de costos se estimaron en 29.6%, es decir \$250.117. En el Estado de Resultados de la empresa, los gastos administrativos (sueldo de la empresaria), fueron de de \$110.000. Esto disminuyó debido a que la empresaria no vendió durante dos semanas.

Figura 30. Utilidad Quesera Raffat



La utilidad estimada para la empresaria en el estudio de costos fue de 3.80%; de igual forma, la utilidad arrojada en el Estado de Resultados, es de 3.8%.

Tabla 33. Análisis financiero Quesera Raffat

Liquidez Corriente	\$1.1	La empresa tiene \$1.1 por cada peso que debe en pasivos corrientes.
Prueba de Fuego	\$1.1	La empresa tiene \$1.1 en activos corrientes por cada peso que debe.
Razón de endeudamiento	90.6%	El grado de endeudamiento del negocio es alto, 90.6%, la empresa se encuentra endeudada.
Razón de autonomía	9.4%	Es el grado de propiedad que corresponde a Nancy Manyoma es el 9.4% de su negocio.
Rotación de cuentas por cobrar	8	El número de días en promedio para recaudar cartera es 8 días
Rotación de cuentas por pagar de proveedores	37	El tiempo que se tarda la empresa en pagar las deudas de los proveedores es de 37 días

Rentabilidad sobre ventas	3.8%	La empresa ganó el \$3.8 por cada \$100 vendidos
Rentabilidad sobre activos	4.9%	El rendimiento que tienen los recursos que posee la empresa es de 4.9%

La empresa se encuentra con un alto grado de endeudamiento, pues debe al proveedor los últimos quesos entregados, la rotación de cuentas por cobrar es en promedio 8 días, esto conllevó a que la empresaria no le respondiera al proveedor.

La situación de la empresa es delicada, debido al ejercicio de venta que maneja la empresaria, pues solo trabaja de uno a dos días por semana; se ve la necesidad de que la empresa se establezca en un local comercial para tener un flujo de ventas diario.

Plan de mejoramiento

- Realizar estados financieros con una periodicidad mensual, a fin de saber si los objetivos planteados por la empresa se están alcanzando.
- Recaudar cartera a fin de pagar al proveedor y realizar un nuevo pedido para continuar con la empresa.
- Incrementar las ventas en promedio, realizar el pedido de quesos al proveedor con una frecuencia inicial de día de por medio.
- Concientizar a la empresaria acerca de la importancia del ahorro, pues así más adelante podrá tener experiencia crediticia en alguna entidad financiera.
- Tratar de capitalizar más la empresa.
- La empresa tiene un gran punto a favor porque primero recauda el dinero de CxC y tiene plazo para pagar a sus proveedores.

6.2.7 Diagnóstico del área de Mercadeo

Definición del negocio

La empresa es tipo comercial, se encarga de la comercialización de queso campesino en el barrio El Retiro.

Perfil del cliente

- Compradores y usuarios del producto: familias de la comuna 15 de la ciudad de Cali.

Segmentación

- Ciudad: Cali
- Estratos: 1 y 2.
- Sector de la ciudad: Nororiental
- Dirigido a: familias

- Clientes actuales: habitantes del barrio El Retiro.
- Clientes potenciales: habitantes del barrio El Retiro, habitantes del Distrito de Aguablanca.
- Número de clientes potenciales: este sector de la ciudad posee un 20% de la población de Santiago de Cali lo cual es aproximadamente 500.000 habitantes, de los cuales el 70% son desempleados.
- Frecuencia de compra: semanal

Tabla 34. Tendencia de las ventas Quesera Raffat

A (Alta) 1.150.000		M (Media) 800.000		B (baja) 400.000							
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

- Volumen de ventas de la temporada alta: \$5.750.000
- Volumen de ventas de la temporada media: \$3.200.000
- Volumen de ventas de la temporada baja: \$1.200.000

Participación de la empresa en el mercado

- Mercado potencial de la empresa: 500.000 personas
- Frecuencia de compra: cuatro veces al mes
- Tamaño del mercado en unidades: $500.00 \times 4 = 2.000.000$ unidades
- Unidades vendidas al mes: 177
- Porcentaje de participación en el mercado: 0.00085% ($177/2 \times 10^6$)

El porcentaje de participación de la empresa es muy bajo, esto se debe a que la empresaria no posee la infraestructura y los equipos necesarios para el almacenamiento de este producto.

Producto

Figura 31. Producto comercializado por Quesera Raffat



Fuente: Colácteos. Disponible en: <http://www.colacteos.com/webcolacteos/principal.htm>

Tabla 35. Características del producto Quesera Raffat

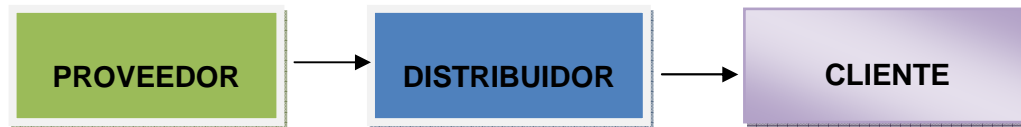
Descripción física	<i>Producto lácteo obtenido por la coagulación de la leche pasterizada por la acción del cuajo y la eliminación parcial de lacto suero.</i>
Tamaño	<i>1 Libra</i>
Características sensoriales	<i>Producto lácteo color blanco, sabor característico, olor, textura sólido blando, con poca sal.</i>
Empaque y rotulado	<i>Bolsa plástica. El rotulado trae la marca del queso que es LA CAMPIÑA y el Registro Sanitario.</i>
Vida útil	<i>Debe ser refrigerado 0 a 4 grados centígrados y consumir en el menor tiempo posible. En condiciones de temperatura 15 días.</i>

- Características más importantes para el cliente: la calidad y el sabor.
- Productos similares: queso cuajada.
- Diferencias entre mi producto y el de la competencia
 - Diferencias favorables: sabor, textura y condiciones de pago.
 - Diferencias desfavorables: el precio de la competencia es más económico (\$3.500)

Canal de distribución

La empresaria distribuye sus quesos por medio de la venta directa, ella realiza la preventa, antes de realizar el pedido de queso al proveedor; el día que llegan los reparte directamente a sus clientes. La ventaja que posee este canal de distribución es que se garantiza los pagos a tiempo y se entrega el producto directamente al consumidor.

Figura 32. Canal de distribución Quesera Raffat



Precio

Los precios son fijados por sugerencia del proveedor, el cual le vende a Nancy el queso por un valor de \$3.000 y ella lo vende a \$4.500, teniendo una utilidad previa de \$1.500.

Este precio frente al de la competencia es un poco más elevado (\$1.000), debido a la calidad del producto. Para afrontar esto, en las preventas se realiza un énfasis en la calidad del producto, lo cual ha sido aceptado.

Promoción y publicidad

El medio de promoción que utiliza actualmente la empresa es marketing directo; se destacan las bondades y beneficios del producto para el cliente.

- Presupuesto de promoción y publicidad: ninguno
- Promoción y publicidad de la competencia: ninguno.

Competencia

La competencia del negocio es la señora Inés, vecina de la Calle 33, que vende queso blando a un precio de \$3.500

Tabla 36. Análisis comparativo de la competencia Quesera Raffat

	Empresa Nancy Manyoma	Empresa Inés
Precio al detal	3	5
Empaque	5	2
Canal de distribución	4	4
Cumplimiento	3	3
Calidad	4	3
Vendedores	2	2
Promoción	1	1
Puntaje	22	20

Para analizar la competencia, se realizó una tabla con una serie de características las cuales son calificadas de 1 a 5, siendo 1 malo y 5 excelente. Con el puntaje se evalúan las características a mejorar del negocio frente a la competencia más cercana. La empresaria Nancy Zulena Manyoma tiene ventaja competitiva frente a la señora Inés vendedora de queso en el barrio, pues el queso tipo campesino que maneja la empresaria tiene registro sanitario y es de calidad superior.

El negocio no se encuentra en buenas condiciones competitivas, ya que se ofrece el producto de forma similar a la competencia.

Plan de mejoramiento

Es importante lanzar una nueva línea de productos y abrir nuevos mercados en el Distrito de Aguablanca, para aumentar las ventas del negocio y la participación en el mercado.

Se deben buscar diferenciadores, en la parte de promoción y publicidad (volantes, tarjetas de presentación, domicilios) para debilitar la competencia.

Fortalezas de la empresa

- Calidad del producto
- Registro Sanitario del producto
- Preventa.
- Condiciones de pago favorables para los clientes.

Debilidades

Precio más alto que el de la competencia.

Avances del plan de mejoramiento

Se diseñó la tarjeta de presentación de la empresaria

Figura 33. Tarjeta de presentación Quesera Raffat



Figura 34. Volante promocional Quesera Raffat



6.2.8 Proyecto de inversión

Identificación de la inversión a realizar

Para aumentar las ventas de la Quesera Raffat y capitalizar el negocio, es necesario realizar inversión en un refrigerador para conservar del producto y capital de trabajo para aumentar el portafolio de productos.

Tipo de inversión

El tipo de proyecto de inversión a realizar es mixta:

- Inversión en capital de trabajo: compra de mercancía para surtir el negocio.
- Inversión en activos fijos: un refrigerador y dos estanterías.

Cotización

- Refrigerador nuevo: \$4.976.400 1.30m x1.00 m. Marca Fridval

Figura 35. Refrigerador nuevo cotizado para Quesera Raffat



Fuente: Fridval. Disponible en: <http://www.fridval.com>

- Refrigerador usado: \$750.00 1.30 m x1.00 m. Marca Indufriat. Usados & usados. Contacto: Leticia Lopera. Dirección: Carrera 10 No 17-55

Figura 36. Refrigerador usado cotizado para Quesera Raffat



Fuente: Fridval. Disponible en: <http://www.fridval.com>

- Estantería nueva: \$45.000. Usados & Usados. Contacto: Leticia Lopera. Dirección: Carrera 10 No 17-55

Figura 37. Estantería nueva cotizada para Quesera Raffat



Fuente: Fridval. Disponible en: <http://www.fridval.com>

- Productos: Quesera Montería; teléfono: 4415032. Bocado \$1.000; mantequilla campesina \$3.800 libra; queso redondo marca La Campiña \$3.000; yogurt sabores litro \$2.500; yogurt sabores 2 litros \$4.500; cuajada \$ 2.500 libra; queso doble crema \$3.700 libra.

Tabla 37. Monto de la inversión Quesera Raffat

		Estudio costos
	%	
Ventas promedio mes	100%	\$ 845.833
Costos variables (-)	67%	\$ 563.889
Margen de contribución (=)	33%	\$ 281.944
Costos fijos gastos adm. (-)	30%	\$ 250.117
Utilidad	4%	\$ 31.828

Fuente: Stiven Vera

CAPITAL REQUERIDO

MAQUINAS Y EQUIPOS	1.000.000
Capital de trabajo	1.000.000

FINANCIACIÓN

RECURSOS PROPIOS	0
FINANCIACIÓN EXTERNA	2.000.000
TOTAL DE LA INVERSIÓN	2.000.000

RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

Aumento en ventas	1.203.535
Disminución en costos	
	intereses 34%/12
Aumento en costos	meses
Mercancía	costo variable 58%
Utilidad adicional	48.141

	48141
Utilidad adicional	
TOTAL INVERSIÓN	2.000.000
RENTABILIDAD (%)	2%

TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Valor del proyecto/utilidad adicional	42 meses
---------------------------------------	----------

Impacto de la inversión

Esta inversión generaría una estabilidad económica para la empresaria, capacidad de almacenamiento y un aumento de ventas pues las actuales se realizan un día a la semana. Además, estas ventas son realizadas a crédito; con un local, las ventas serían al contado.

6.3 TALLER HAROLD MOTOS

6.3.1 Análisis del sector. No se encuentra información suficiente sobre esta actividad económica en el país, se muestra el Balance general y Estado de Resultados de la actividad (Ver Tabla 38).

Tabla 38. Comercio, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios

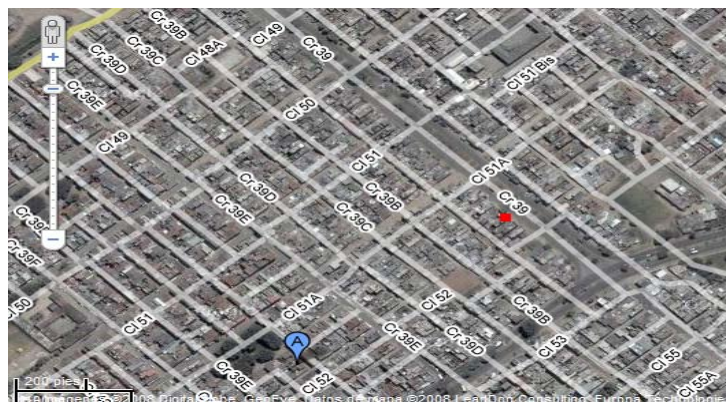
Balance General			
(EN MILES DE PESOS)			
	2005		2006
Total activo	61.166.709	➤	107.847.135
Total Pasivo	40.447.690	➤	74.355.822
Total Patrimonio	20.719.019	➤	33.491.313

Estado de Resultados			
(EN MILES DE PESOS)			
	2005		2006
Ingresos	99.488.836	➤	161.022.088
Utilidad bruta	21.732.836	➤	37.116.633
Utilidad neta	2.968.457	➤	5.161.405

	2005	2006
Razón corriente	1	1
Razón de endeudamiento	66%	➡ 69%
Margen neto	2%	➡ 3%

6.3.2 Datos generales de la empresa

- Figura 38. Ubicación de la empresa Taller Harold Motos



102

Reseña histórica

El señor Harold Wilson Muñoz, trabajó como mecánico a domicilio en varios talleres hasta el 28 de Diciembre de 2007. Se retiró de este trabajo, porque estaba cansado de trasladarse a varias ciudades y al interior de la ciudad y esto no era rentable, por eso decidió buscar una estabilidad. Gracias a la motivación de su hijo, el señor Harold abrió su propio taller y almacén de repuestos en la carrera 39, donde paga \$200.000 de arriendo y se dedican él y su hijo a la reparación de motos e igualmente venden repuestos. El empresario inició con un capital de \$1.000.000 con los cuales compró herramientas, un compresor (para prestar el servicio de pintura de motos) y algunos repuestos. Trabaja con su hijo, quien al igual que su padre presta el servicio de reparación de motos a sus clientes. No poseen EPS, ni ARP, ni fondo para pensión.

Perfil empresario

El empresario es una persona emprendedora y visionaria. Dejó de lado el ser empleado, para convertirse en empleador. Grado de escolaridad: Básica primaria; estudios técnicos: Gerencia para Pequeñas Empresas en la Fundación Carvajal-CAF. Es una persona visionaria, busca proyectar su negocio, para que su familia se beneficie del mismo.

Figura 39. Taller Harold Motos



Figura 40. Empresario Harold Muñoz



6.3.2.1 Análisis DOFA

Tabla 39. Análisis DOFA Taller Harold Motos

Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	<p>F1: El empresario es una persona emprendedora, trabajadora.</p> <p>F2: Presta el servicio de mano de obra y venta de repuestos</p> <p>F3: El empresario está capacitado en el ejercicio que desempeña</p>	<p>D1: Falta de personal</p> <p>D2: Falta de inventario</p> <p>D3: Surtido de repuestos de mucha rotación es bajo.</p> <p>D4: La empresa no lleva un registro diario de las ventas que realiza</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: Nuevos clientes</p> <p>O2: Buscar un nuevo mercado hacia la Calle 44.</p>	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>Amenazas</p> <p>A1: La inseguridad del sector</p> <p>A2: Competencia.</p>	<p>F₃O₁: Buscar nuevos mercados</p> <p>F₁O₂: Realizar continuamente capacitaciones en mecánica.</p>	<p>D₁O₂: Contratar mecánicos al destajo, para poder solucionar las necesidades de los clientes a tiempo.</p> <p>D₃O₂: Identificar productos de alta rotación y mantener existencias de estos.</p> <p>D₂O₂: Identificar productos de baja rotación.</p> <p>D₄O₁: Llevar registros diarios de venta.</p>
	Estrategias FA	Estrategias DA
	<p>F₂A₁: Buscar un local hacia la calle 44 que es mas comercial</p> <p>F₂A₂: Brindar un buen Servicio al cliente.</p> <p>F₂A₂: Mantener existencias de repuestos.</p>	<p>D₃A₂: Promociones.</p> <p>D₃A₂: Realizar inventarios con periodicidad mensual.</p> <p>D₄A₂: Comprar los repuestos con factura</p>

6.3.3 Área administrativa de la empresa

Tipo de empresa

La empresa es de tipo mixta, ya que maneja dos actividades dentro de la misma: servicio de reparación de motos y comercialización de repuestos y aceites.

Área administrativa

No se han elaborado manuales de funciones, pues el empresario argumenta que la reparación de motos no requiere de manual de funciones. En el momento de cuestionar acerca de los planes de la empresa, se encontró la respuesta de que son:

- Traslado del local (Avenida ciudad de Cali)
- Adquisición de mercancías como chalecos, cascos, con el propósito de aumentar el portafolio de productos.

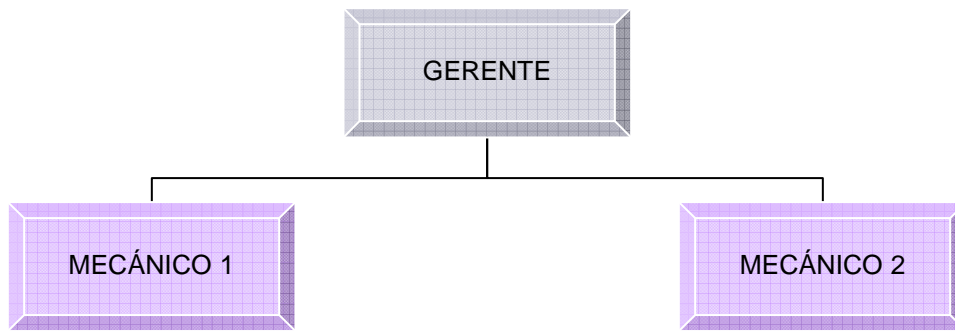
No se encontraron los objetivos planteados por escrito.

Plan de mejoramiento

- Plantear los objetivos de la empresa a corto y largo plazo.
- Construir un organigrama de la organización, con el fin de identificar cargos en la empresa.
- Desarrollar manuales de funciones.
- Construir la misión y visión de la empresa.

Avances del plan de mejoramiento

Figura 41. Organigrama Taller Harold Motos



Misión

Brindar el servicio de reparación de motos y venta de repuestos a los habitantes de la comuna 15 de la ciudad de Cali, ofreciendo un servicio garantizado, logrando así la satisfacción del cliente.

Visión

Ser en el año 2010 una empresa distribuidora de repuestos para motos y reparación líder en el mercado de la comuna 15 de la ciudad de Cali.

6.3.4 Área legales y de contratación de la empresa

Diagnóstico del área legal de la empresa

La microempresa no se ha inscrito en el registro mercantil, ni se han realizado las inscripciones para legalizarla; no se encuentra constituida legalmente. El microempresario no tiene RUT. La razón que argumenta el empresario para no haber legalizado la empresa es porque los trámites de legalización son muy altos.

Número de empleados

Tabla 40. Cuadro de personal Taller Harold Motos

Nombres y Apellidos	Familiar		Cargo	Capacitados en el oficio		EPS		PENSIÓN		ARP		SALARIO	TIPO CONTRATO			
	SÍ	NO		SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		V	F	I	D
HAROLD W MUÑOZ			ADMINISTRADOR MECÁNICO		x	X			X		X	1.200.000				
WILSON MUÑOZ (H)	X		MECÁNICO		x	X			X		X	VARIABLE				X

V: Verbal F: Fijo I: Indefinido D: Destajo

El empresario trabaja con su hijo; al igual que su padre, presta el servicio de reparación de motos a sus clientes. No poseen EPS, ni ARP, ni fondo para pensión. Se realizó la recomendación al empresario del aporte a seguridad social, el cual garantizará el bienestar integral de los trabajadores y sus familias.

Tipo de contrato

El empresario, realizó un contrato de pago por servicio de reparación prestado “destajo”. El pago del hijo del empresario será el que recaude en el servicio prestado.

Recomendaciones

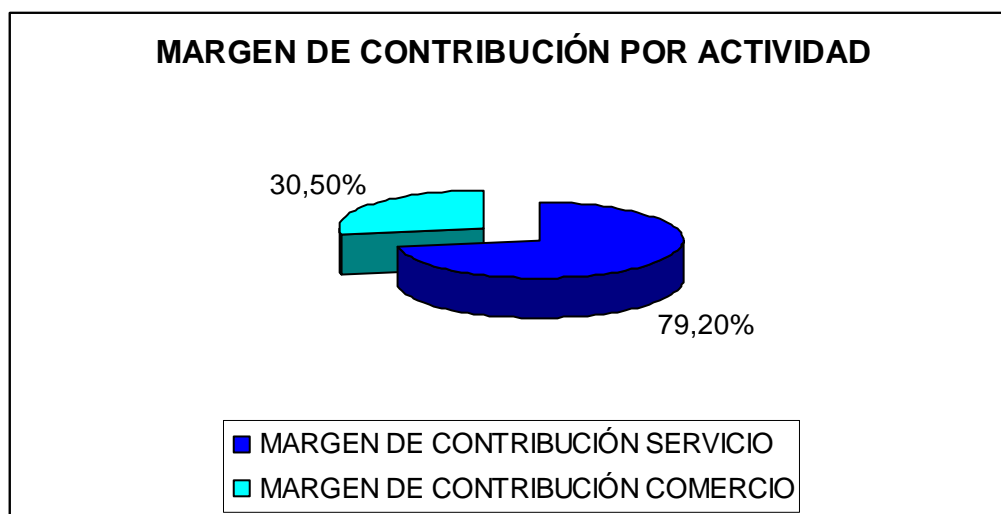
- Es de gran importancia que el empresario compre sus productos con factura, pues de no ser así estaría contribuyendo con el contrabando.
- Es importante llevar un libro de cuentas diario, para tener registro de las ventas del taller.
- Matricularse en el Registro Mercantil.
- Inscribir en el Registro Mercantil, todas las actas, libros y documentos.
- Llevar la contabilidad.
- Abstenerse de cometer actos de competencia desleal.

6.3.5 Análisis de costos

Diagnóstico del área de costos

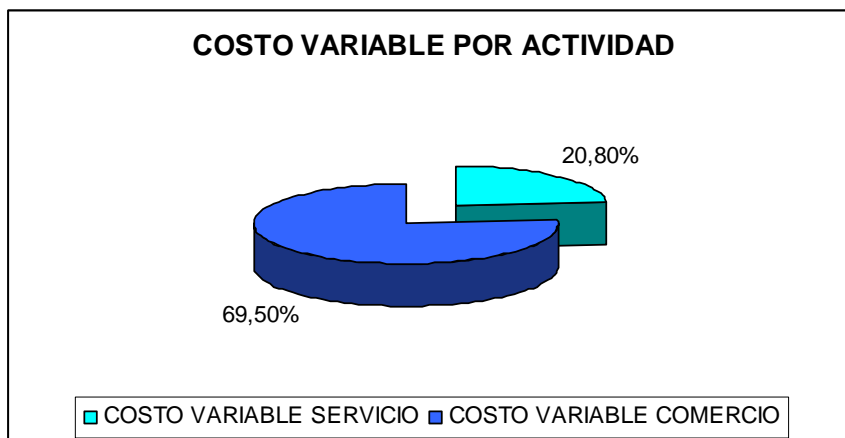
El empresario no ha realizado un análisis de costos para la empresa; se desconoce el punto de equilibrio del negocio y el margen de contribución del producto. Un problema detectado en el área de costos, es que el empresario no tiene muy claros los precios de compra de la línea comercio; al buscar las facturas se encontró muchos productos sin ella.

Figura 42. Margen de contribución por actividad Taller Harold Motos



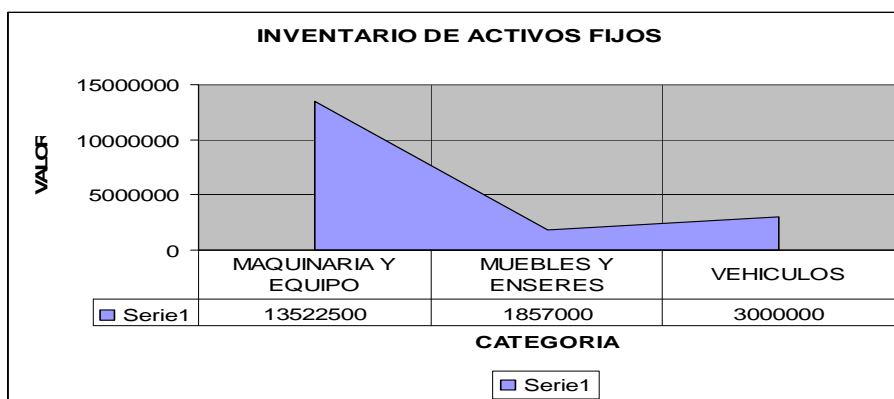
El margen de contribución de la actividad comercio, es de 30.5%; esto se debe a que el costo variable de los productos es de 69.5%. La actividad de servicio, es la que mayor margen de contribución otorga 79.20%; esto debido a que en esta actividad se presta el servicio de mano de obra (reparación) y el número de materiales utilizados es mínimo.

Figura 43. Costo variable por actividad Taller Harold Motos



El costo variable del comercio (repuestos) es de 69.5%, el CV del servicio en promedio es de 20.8%.

Figura 44. Inventario de activos fijos



El inventario de activos fijos del Taller Harold Motos es de \$18.379.500. El mayor porcentaje de activos fijos se encuentra en maquinaria y equipo 73.57%, pues ésta es la base del negocio.

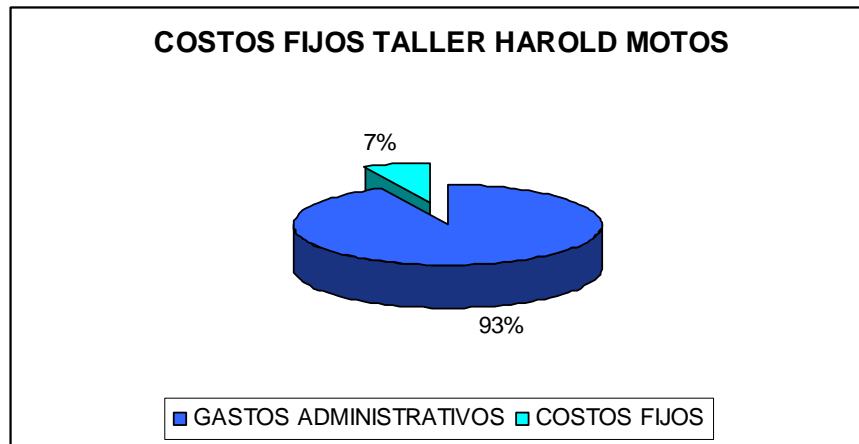
Tabla 41. Sueldo del empresario Taller Harold Motos

Concepto	Valor
Alimentación	\$320.000
Transporte familia	\$60.000
Pensión colegios	
Recreación	\$50.000
Vestuario	
Citas médicas y medicina	
Arriendo de la casa	
Servicios públicos casa	\$56.200
Teléfono	\$15.000
Gas domiciliario	\$30.000
Parabólica	\$10.000
Cuotas créditos personal	\$200.000
Cuota tarjeta de crédito	
Diezmos	
Chance	\$30.000
Donación familiares	\$100.000
Empleada del servicio	
Total sueldo	\$871.200

El sueldo que actualmente toma el empresario es de \$871.200 mensuales. Esto es un estimado porque el empresario no se ha fijado un sueldo.

Diariamente toma dinero del negocio (\$30.000) para ayudar a su madre y su familia en los gastos alimenticios.

Figura 45. Costos fijos y gastos administrativos Taller Harold Motos



- Costos fijos: \$112.685
- Gastos administrativos: \$1.511.675
- Total: \$1.624.630

Los costos fijos y gastos administrativos del negocio son de \$1.624.360 mensuales.

Tabla 42. Punto de equilibrio Taller Harold Motos

Punto de equilibrio mensual	\$2.361.917
Punto de equilibrio diario	\$78.730

El punto de equilibrio mensual de Taller Harold Motos, para cubrir con sus costos fijos es de \$2.361.917 y diario de \$78.730.

Tabla 43. Punto de equilibrio con utilidad deseada Taller Harold Motos

Utilidad deseada	\$1.000.000
Punto de equilibrio con utilidad deseada	\$3.815.975

La utilidad esperada por el empresario es de \$1.000.000 para acreditar el negocio para ello debe alcanzar un punto de equilibrio en ventas de \$3.815.975.

Tabla 44. Estudio de costos Taller Harold Motos

	%	Estudio Costos
Ventas promedio mes	100%	\$2.800.000
Costos variables (-)	31%	\$874.354
Margen de contribución (=)	69%	\$1.925.646
Costos fijos y gastos adm. -)	58%	\$1.624.363
Utilidad	11%	\$301.283

La utilidad del empresario es de 11% sobre las ventas; los costos variables (compra de mercancía) son de 31%; el margen de contribución de 69% es alto debido a que no se utilizan materiales sino la mano de obra del empresario y los gastos administrativos de 58%. El valor de la venta promedio del mes de \$2.800.000.

Cotización hora hombre

Harold Wilson Muñoz	240
Harold Muñoz (hijo)	120
Total horas mes	360

$$\text{Costo fijo hora trabajador} = 1.624.363/360 = \$ 4.512$$

El valor de la hora trabajada por cada miembro del Taller Harold Motos es de \$4.512.

Plan de mejoramiento

- Fijar los precios de venta de los productos de acuerdo al costo variable y rendimiento.
- Aumentar las ventas en un 61% a fin de alcanzar la utilidad deseada por el empresario.
- Disminuir el costo variable de la línea comercio a fin de aumentar el margen de contribución.

Avances del plan de mejoramiento

- Se fijaron precios con el empresario con un rendimiento del 20%, pues no se había realizado una fijación de precios adecuados y en ocasiones muchos repuestos se vendían al precio de compra. Rendimiento del 20% sobre las ventas. El precio del empresario esta dado por:

$$\text{Precio} = \text{costo variable} / (1 - \text{rendimiento sobre ventas deseado}).$$

- Se capacitó al empresario y a su familia sobre el manejo del método simple de cuentas a fin de tener registro de los ingresos y egresos del negocio.
- La compra en volúmenes de repuestos disminuyen el costo variable de los mismos.

6.3.6 Contabilidad y análisis financiero

Diagnostico del área contable y financiera

Las ventas en el negocio al inicio de la asesoría no eran registradas. Se capacitó al empresario y su familia sobre el manejo de método simple de cuentas a fin de tener registro de las salidas y entradas de dinero al negocio. Aún en el negocio no se ha realizado balance general, ni estado de ganancias o pérdidas. El empresario no realiza inventarios periódicos mensuales.

Estados financieros

Del balance inicial se puede encontrar que los activos fijos son la mayor parte de los activos de la empresa 59% aproximadamente. Los deudores de la empresa representan el 12% del activo corriente.

El pasivo corriente de la empresa asciende a \$2.400.000 por concepto de deudas a proveedor \$400.000 y otras obligaciones como prestamos a gota gota que ascienden a \$2.000.000.

Tabla 45. Balance General Inicial-Final Taller Harold Motos

ACTIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
EFFECTIVO	\$ 2.500.000	\$ 2.028.163	-18,9%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	\$ 1.550.000	\$ 500.000	-67,7%
INVENTARIOS	\$ 8.750.000	\$ 8.184.000	-6,5%
OTROS	\$ 0	\$ 500.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 12.800.000	\$ 11.212.163	-12,4%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 13.522.500	\$ 13.522.500	0,0%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 1.857.000	\$ 1.857.000	0,0%
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 0	\$ 0	
VEHICULOS	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	0,0%
DEPRECIACIONES	\$ 0	\$ 178.163	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 18.379.500	\$ 18.201.337	-1,0%
OTROS ACTIVOS	\$ 0	\$ 0	
TOTAL ACTIVOS	\$ 31.179.500	\$ 29.413.500	-5,7%
PASIVOS	BALANCE INICIAL	BALANCE FINAL	CAMBIOS
OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 0	\$ 0	
PROVEEDORES	\$ 400.000	\$ 80.000	-80,0%
ANTICIPOS RECIBIDOS	\$ 0	\$ 0	
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 2.000.000	\$ 0	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.400.000	\$ 80.000	-96,7%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 0	\$ 0	
TOTAL PASIVOS	\$ 2.400.000	\$ 80.000	-96,7%
CAPITAL	\$ 18.022.500	\$ 18.022.500	0,0%
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 10.757.000	\$ 10.757.000	0,0%
UTILIDAD DEL PERIODO	\$ 0	\$ 554.000	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 28.779.500	\$ 29.333.500	1,9%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 31.179.500	\$ 29.413.500	-5,7%

En el balance final, los activos fijos de la empresa representan el 62% de los activos de la empresa, la cartera se disminuyó al 32% del valor inicial. El inventario final representa el 12% del valor de los activos.

En el periodo, se realizó la cancelación del préstamo gota gota, pues se explicó al empresario las desventajas de este sistema, además del riesgo que puede correr.

Las utilidades acumuladas ascienden a los \$10.757.000; el negocio lleva un año de funcionamiento, se ha capitalizado en \$896.416 mensualmente.

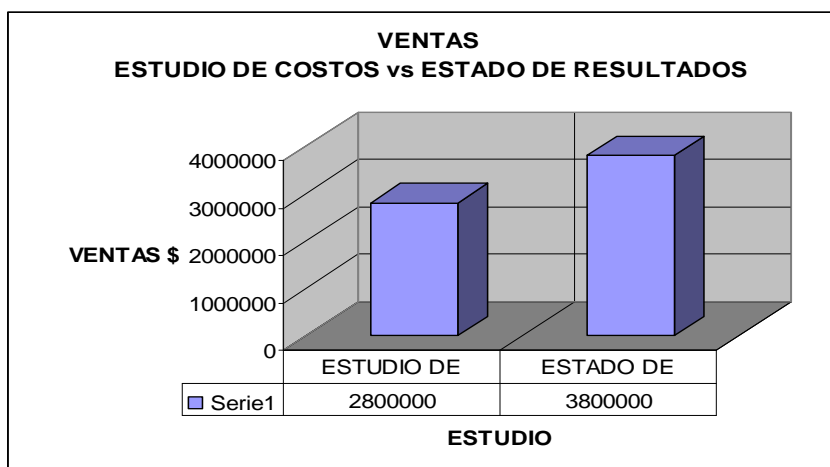
Del análisis vertical se halla que los gastos fueron 53.4% de los ingresos. Los gastos han disminuido en 5%. Las utilidades aumentaron en un 4% es decir, a 14.1%; las utilidades del periodo son \$554.000.

Tabla 46. Cruce de estados financieros por costos vs. Estado de ganancias o pérdidas
Taller Harold Motos

	%	Estudio costos	Estado de Resultados	%
Ventas promedio mes	100,0%	2.800.000	3.800.000	100,0%
Costos variables (-)	31,2%	874.354	1.216.000	32,0%
Margen de contribución (=)	68,8%	1.925.646	2.584.000	68,0%
Costos fijos gastos adm. (-)	58,0%	1.624.363	2.030.000	53,4%
Utilidad	10,8%	301.283	554.000	14,6%

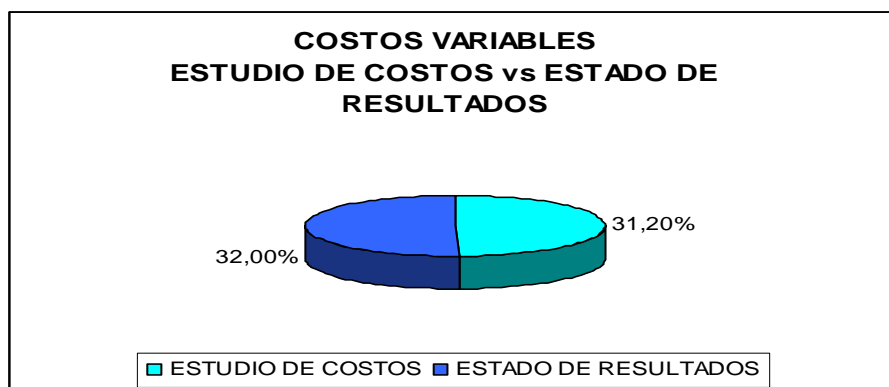
En el estudio de costos se estimaron unas ventas promedio al mes de \$2.800.000. Con estas ventas se alcanza el punto de equilibrio de Taller Harold Motos.

Figura 46. Ventas promedio mes Taller Harold Motos



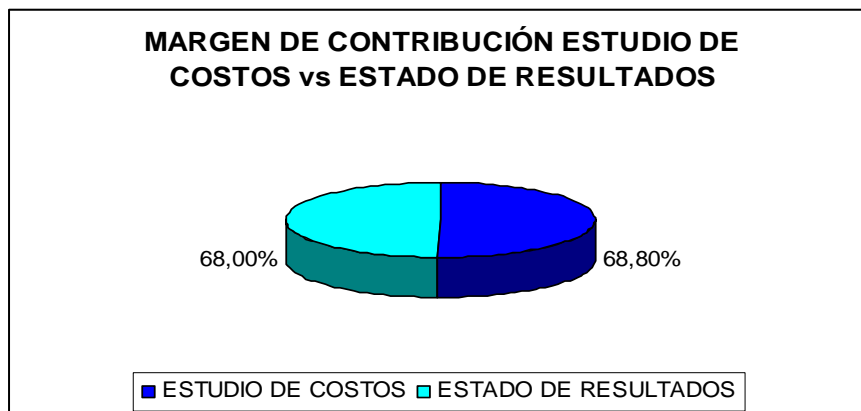
Sin embargo, eran ventas estimadas, pues no se tenía un registro; en el Estado de Resultados se observan ventas en el mes de \$3.800.000, un aumento de 26.32%

Figura 47. Costos variables Taller Harold Motos



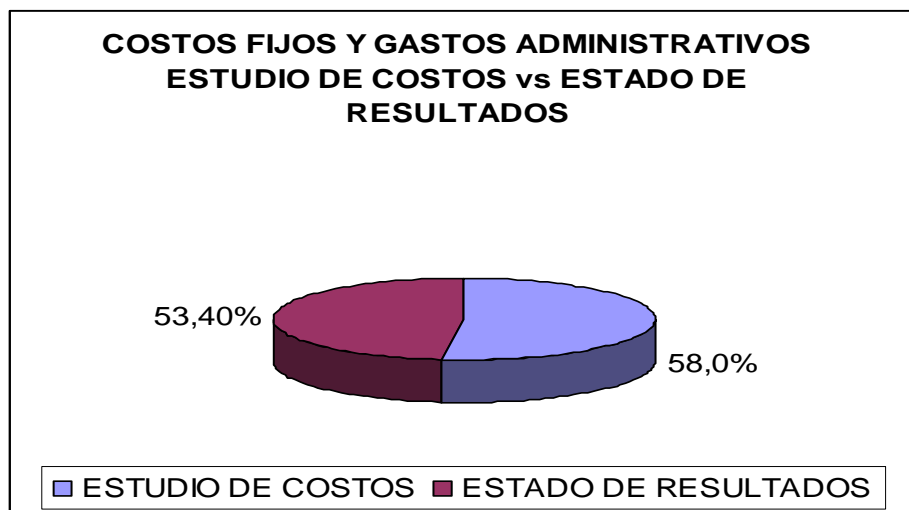
En el estudio de costos se estimaron costos variables de 31.2% y un margen de contribución de 32%. Es similar, porque los productos no han tenido un aumento significativo de los precios y los proveedores son los mismos.

Figura 48. Margen de contribución Taller Harold Motos



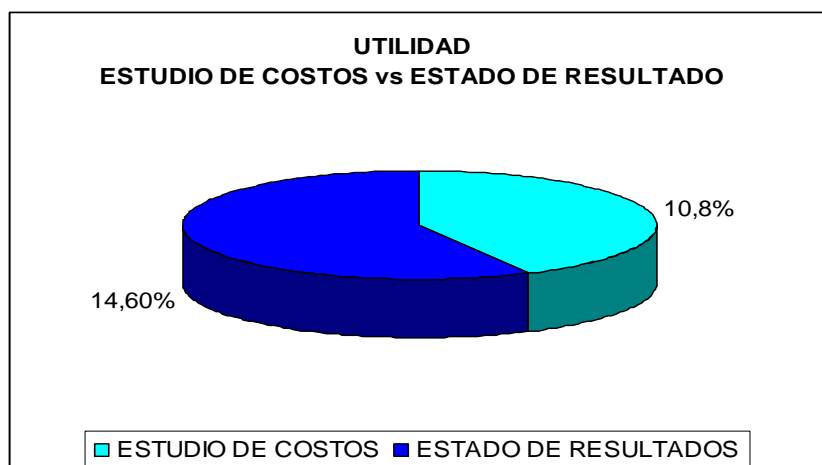
En el estudio de costos se estimó un margen de contribución de 68.8%; en el Estado de Resultados de la empresa, el margen de contribución es de 68%.

Figura 49. Costos fijos y gastos administrativos Taller Harold Motos



Los gastos administrativos por el estudio de costos se estimaron en 58%; en el Estado de Resultados de la empresa, los gastos administrativos del negocio se estimaron en un 53.4%. Esto se dio por una disminución en el salario del empresario.

Figura 50. Utilidad Taller Harold Motos



La utilidad estimada para el empresario en el estudio de costos fue de 10.80%, y la utilidad en el Estado de Resultados fue de 14.6%; esto se debe a la reducción en costos fijos y gastos administrativos.

Tabla 47. Análisis financiero

Liquidez Corriente	\$140.15	Esta razón muestra lo que tiene la empresa en activos corrientes con respecto a lo que debe en activos corrientes. La empresa tiene \$140 por cada peso que debe en pasivos corrientes.
Prueba de Fuego	\$140.15	Esta razón es más exigente porque de todo lo que se posee en activo corriente se resta el valor de los inventarios, lo cual queda caja, bancos, cuentas por cobrar, recursos que son más fácilmente convertibles en dinero. La empresa tiene \$140.15 en activos corrientes por cada peso que debe.
Razón de endeudamiento	0.3%	El grado de endeudamiento que tiene el negocio es 0.3%
Razón de autonomía	99.7%	Es el grado de propiedad que corresponde al dueño del negocio: es el 99.7%
Rotación de cuentas por cobrar	53	Es el número de días promedio que tarda en recuperar las cuentas por cobrar desde el día en que se fió; es de 53 días.

Rotación de mercancías	223	El tiempo que se tarda en vender las mercancías desde el momento en que las compra; es de 223 días
Rentabilidad sobre ventas	14.6%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a las ventas que se realizaron. Muestra lo que queda después de haber descontado todo lo que asume en el proceso de comercializar el producto expresado en porcentaje.
Rentabilidad sobre activos	1.9%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión en activos que posee el negocio. Muestra qué tanto rendimiento tienen los recursos que posee la empresa. Entre más alta mejor.
Rentabilidad sobre patrimonio	1.9%	Es la comparación de la utilidad del mes con respecto a la inversión que se tiene por parte del empresario. Muestra qué tan rentable es tener invertido el dinero del empresario en el negocio. Entre más alto mejor.

La empresa maneja un bajo nivel de endeudamiento, esto debido a que los insumos como aceites, agua de batería son dejados en consignación y el empresario compra de contado a medida que disminuyen sus inventarios, sin embargo la rotación de la mercancía es baja, en el momento de realizar el inventario se encontraron aceites vencidos y evaporados- El negocio corresponde en su totalidad al dueño.

Plan de mejoramiento

- Registrar de forma ordenada las salidas y entradas de dinero al negocio
- Llevar en orden las cuentas por cobrar y cuentas por pagar a fin de tener claridad en saldos.
- Recaudar la cartera en un tiempo no superior a 15 días
- Realizar estados financieros con una periodicidad mensual, a fin de saber si los objetivos planteados por la empresa se están alcanzando.
- Realizar el inventario mensualmente, pues hay productos en consignación, como aceites que no tienen rotación.
- Incrementar las ventas en la línea comercial.
- Tratar de capitalizar más la empresa.

Avances del plan de mejoramiento

- Se capacitó al empresario y a su hijo sobre el método simple de cuentas.
- Se capacitó sobre el manejo de cuentas por cobrar y pagar.
- Se identificaron productos de baja rotación, los que están en consignación serán devueltos al proveedor.

6.3.7 Diagnóstico del área de Mercadeo

Características del segmento de mercado

Definición del negocio

La empresa es de tipo mixta ya que en ella se presta el servicio de reparación de motos y la venta de repuestos.

Segmentación

- Ciudad: Cali
- Estratos: 1 y 2.
- Sector de la ciudad: nororiente
- Dirigido a: personas con medio de transporte motocicleta

Definición del cliente de la empresa

- Compradores y usuarios del producto: todas las personas de la comuna 15 que posean el medio de transporte motocicleta y necesiten su revisión o reparación.
- Clientes actuales: habitantes del barrio El Retiro.
- Clientes potenciales: habitantes del barrio El Retiro, habitantes del Distrito de Aguablanca.

- Número de clientes potenciales: en este sector de la ciudad habita un 20% de la población de Santiago de Cali, aproximadamente 500.000 habitantes, de los cuales el 70% son desempleados.
- Frecuencia de compra: semanal

Políticas de venta en la empresa

- Las reparaciones de motos son realizadas el mismo día.
- El único medio de pago aceptado es efectivo.
- Sólo se entrega la moto cuando se realice el pago del total del servicio.
- Se reciben motocicletas en parte de pago.
- Se realizan créditos para los clientes especiales.

Tabla 48. Tendencia de las ventas Taller Harold Motos

A (Alta) 3.000.000		M (Media) 2.750.000		B (baja) 2.100.000							
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

- Volumen de ventas de la temporada alta: \$16.500.000
- Volumen de ventas de la temporada media: \$15.000.000
- Volumen de ventas de la temporada baja: \$2.100.000

Proveedores

Por ser un negocio de reparación de motos, en la mayoría de las veces se hace necesario buscar los repuestos en almacenes de repuestos de motos, pues el portafolio de repuestos del empresario no es suficiente.

- Gustavo Arias (aceites)
- Los Chinos 44 (repuestos)
- Vallempaques (empaques)
- Berny Motos (repuestos)

Porcentaje de participación de la empresa en el mercado

- Mercado potencial de la empresa: 500.000 personas
- Frecuencia de compra: cuatro veces al mes
- Tamaño del mercado en unidades: $500.00 \times 4 = 2.000.000$ unidades
- Unidades vendidas al mes: 177
- Porcentaje de participación en el mercado: 0.0085%

El porcentaje de participación de la empresa es muy bajo, esto se debe a la ubicación del empresario, aunque se encuentra en una carrera principal, la inseguridad del sector le ha llevado a perder clientes.

Figura 51. Matriz de Boston



Fuente: Businesscol. Disponible en: <http://www.bisunesscol.com>

Se identifica como producto estrella el servicio de reparación de motos, pues el porcentaje de crecimiento es alto y la participación en el mercado también. Los repuestos se identifican como vaca lechera, pues el porcentaje de crecimiento es bajo, pero la participación en el mercado es alta.

Políticas de servicio al cliente

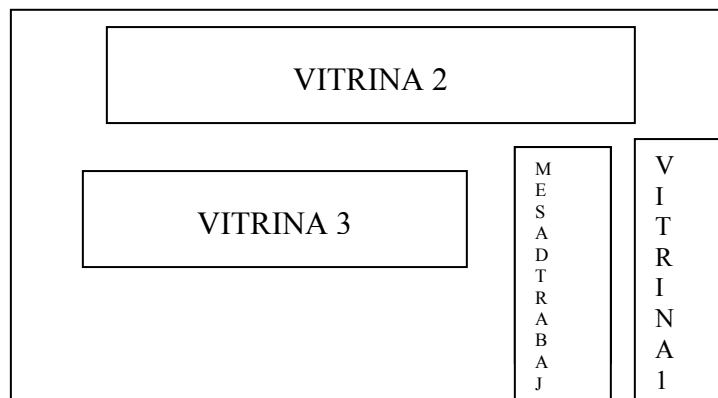
- Se ofrece un servicio de calidad.
- La reparación de la moto se realiza en el menor tiempo posible.
- Se realiza un diagnóstico para que el cliente conozca el problema de su vehículo.
- Se le brinda garantía al cliente.

Condiciones del local

El local tiene un área de 2 x 6 metros. En la parte delantera se realiza la reparación de motos y en la parte de atrás se encuentran las vitrinas con los repuestos.

Es un local ventilado, pero posee poca iluminación.

Figura 52. Plano del local Taller Harold Motos



Análisis de la competencia

Talleres de motos ubicados en la Avenida Ciudad de Cali y en la Carrera 39.

Por motivos de seguridad, ha perdido muchos clientes a quienes da temor ingresar al barrio.

Tabla 49. Análisis de la competencia

	Empresa Taller Harold Motos	Empresa Berny Motos
Precio al detal	4	3
Descuentos	3	3
Empaque	NA	NA
Canal de distribución	3	4
Cumplimiento	3	4
Calidad	4	4
Vendedores	4	5
Promoción	1	4
Puntaje	22	27

Para analizar la competencia, se realizó una tabla con una serie de características las cuales son calificadas de 1 a 5, siendo 1 malo y 5 excelente. Con el puntaje se evalúan las características a mejorar del negocio frente a la competencia más cercana.

El negocio se encuentra en buenas condiciones competitivas, sin embargo la ubicación y la promoción son puntos estratégicos en los cuales la empresa debe fortalecerse, pues se encuentra en un punto de enfrentamiento de pandillas y esto obliga a cerrar el negocio y que los clientes teman el acercarse.

Estrategias de mercadeo utilizadas

Los precios de los repuestos son fijados de acuerdo a los precios de la competencia y se incrementan porque se presta el servicio de mano de obra. Para promocionar el taller el empresario se dirige al tránsito, donde reparte la dirección del negocio. Igualmente, el empresario hace papeleos y traspasos lo cual posibilita dar a conocer el negocio.

Figura 53. Sello de Taller Harold Motos



Fuente: Harold Muñoz.

Plan de mejoramiento

- Realizar una tarjeta de presentación y repartirla a los clientes y en el tránsito, para que más personas conozcan el servicio.
- Es importante lanzar una nueva línea de producto, la de protección (chalecos, cascos) que ha sido preguntada por muchos clientes.
- Se deben buscar diferenciadores, en la parte de promoción y publicidad (volantes, tarjetas de presentación, domicilios) para debilitar la competencia.
- Se organizó junto con el empresario la exhibición de los productos.
- Se organizaron las vitrinas por categorías de producto
- Se realizó el diseño de una tarjeta de presentación.

Figura 54. Tarjeta de presentación Taller Harold Motos



7. CONCLUSIONES

La mayor deficiencia presentada en las empresas es en el área de mercadeo, pues no presentan estrategias para atraer al mercado, con el diagnóstico realizado, se pudo identificar que los empresarios no tienen conocimientos en las áreas legal, laboral y tributaria para una empresa.

Con respecto al área administrativa de las microempresas, no se encuentran manuales de funciones, objetivos, organigrama, lo cual lleva a inconvenientes en el momento de contratación, argumentan la ausencia de los anteriores diciendo que como son negocios familiares, no los necesitan.

No hay organización en los ingresos y egresos de los negocios, los empresarios no tenían conocimientos financieros, por esta razón la Fundación Carvajal, en el barrio El Vallado, junto con el proceso de asesoría realiza un proceso de formación a los microempresarios en fortalecimiento empresarial.

Se recomendó a las empresas El gran Pollo, Quesera Raffat y Taller Harold Motos, constituir legalmente la empresa, pues esto brindaría más oportunidades hacia mercados de mayor superficie.

Los empresarios son personas visionarias y emprendedoras, esto contribuyó al mejor desempeño de la asesoría, pues las estrategias propuestas eran atendidas.

Como futuro profesional, el proceso de asesoría aportó mucho a mi vida, pues identifiqué las deficiencias que tenemos como empresarios para trabajarlas y conocí experiencias de personas que ha sacrificado una serie de factores (tiempo, dinero, etc), para crear empresa y fin de sobrevivir en el mercado.

Se puede concluir que esta experiencia resulta gratificante para el estudiante, pues es un proceso de práctica, donde el empresario comparte sus experiencias con los asesores.

8. RECOMENDACIONES

A la Universidad Autónoma de Occidente, es de gran importancia que los estudiantes que se vinculen a este proceso tengan la disponibilidad de tiempo para brindar la asesoría.

El tiempo de asesoría es relativamente corto, seis meses; no se alcanzan a aplicar todas las estrategias recomendadas a los empresarios, por lo tanto se recomienda seguir acompañando a los microempresarios.

A la Fundación Carvajal, se recomienda seguir con su compromiso social. La capacitación de los empresarios es importante para el fortalecimiento de las empresas de la comuna 15.

Es de gran importancia brindar asesoría al empresario en el área legal de la empresa, pues ninguna de las asesoradas (El gran Pollo, Quesera Raffat y Taller Harold Motos) ha sido registrada formalmente.

Es importante que este tipo de convenios (Universidad Autónoma- Fundación Carvajal), se sigan realizando, pues aplicamos como estudiantes los conocimientos adquiridos durante la carrera e igualmente brindamos un apoyo a la comunidad, pues estas microempresas son el sustento económico para los microempresarios y sus familias.

BIBLIOGRAFÍA

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. 3 Ed. México. McGraw Hill, 2001.

BERMEJO Manuel y RUBIO Isabel. La creación de la empresa propia. Barcelona: McGraw Hill, 1994.

CÁMARA DE COMERCIO DE CALI. Guía para constituir una empresa en Cali. 2000

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: Limusa, 1983.

DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL FENALCO. Lugares de compra de los hogares colombianos. 02 de Noviembre de 2006.

GITMAN, Lawrence J. y McDANIEL, Carl. El mundo de los negocios. México: Harla, 1992.

HERNÁNDEZ, Roberto; et. al. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 1997.

MORA, Guillermo. Valores humanos y actitudes positivas. Bogotá, 1995.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proyecto de investigación. 3 Ed. México: Limusa, 1999.

TAPIAS, Carlos Guillermo. La gran tienda del barrio. Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas. Centro de Investigación.

VARELA, Rodrigo. Evaluación económica de inversión. 6 Ed. Barcelona: Grupo Iberoamérica, 1997.

-----, Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. 2 Ed. México: Prentice Hall, 2001.

DANE, Departamento Nacional de Estadística, Sectores Económicos www.dane.gov.co [consulta noviembre de 2008]

PORTAFOLIO, Diario Económico, www.portafolio.com.co [*Consulta diciembre de 2008*]

FENAVI-FONAV, Análisis del sector Avícola, www.fenavi.org [*Consulta diciembre de 2008*]

AGROCADENAS, Sector Lácteo, www.agrocadenas.gov.co [consulta diciembre de 2008]

CCC, Cámara de Comercio de Cali, www.ccc.org.co. [Consulta septiembre de 2008]